



Le tourisme sportif en quête d'identité. La construction identitaire dans les organisations de tourisme sportif, entre idéologies sportives et matérialité professionnelle marchande.

Bernard Massiera

► To cite this version:

Bernard Massiera. Le tourisme sportif en quête d'identité. La construction identitaire dans les organisations de tourisme sportif, entre idéologies sportives et matérialité professionnelle marchande.. Sciences de l'Homme et Société. Université Nice Sophia Antipolis, 2003. Français. NNT: . tel-00482139

HAL Id: tel-00482139

<https://theses.hal.science/tel-00482139>

Submitted on 9 May 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**Université de Nice Sophia-Antipolis
Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines**

Thèse de doctorat de 3^o cycle

Sciences de l'Information et de la Communication

Option : Etude de l'homme en société, culture scientifique et technique de l'entreprise

Le tourisme sportif en quête d'identité

*La construction identitaire dans les organisations de tourisme sportif,
entre idéologies sportives et matérialité professionnelle marchande.*

Auteur : Bernard Massiera

Président du jury :
Professeur Françoise Bernard

Directeur de recherches :
Professeur Paul Rasse

Membres du jury :
Professeur Gérard Bruant
Professeur Michel Barreau
Professeur Bohrane Errais

Année 2003

Sommaire

Introduction	05
--------------	----

Première partie :

L'organisation artisanale du sport face à la réalité industrielle du tourisme

1° chapitre – Le contexte professionnel et les réalités du tourisme sportif	07
2° chapitre – L'ambiguïté de la communication dans le monde professionnel	39
3° chapitre – L'exploration de la culture professionnelle du tourisme sportif	55

Deuxième partie :

La place de l'identité professionnelle dans le développement des entreprises

4° chapitre - La construction de l'identité entre similitude et différenciation	65
5° chapitre - L'évolution du management de la fonction vers le lien social	91
6° chapitre - La quête de sens au travail dans les entreprises	115
7° chapitre - La revendication identitaire des acteurs du tourisme sportif	125

Troisième partie :

Le développement du tourisme sportif entre technicité et authenticité

8° chapitre – La dimension professionnaliste de la culture d'entreprise en France	165
9° chapitre - Le particularisme identitaire des loisirs et du tourisme sportif	203
10° chapitre – Une profession entre vocation sportive et réalisme professionnel	254

Conclusion	274
------------	-----

Bibliographie	277
---------------	-----

Table des matières	286
--------------------	-----

INTRODUCTION

Hors des fédérations et des logiques compétitives, le sport investit le temps de loisir des Français et se transforme en un marché de consommation. Sous sa forme ludique, l'activité sportive revêt les caractéristiques d'une marchandise et investit depuis peu la sphère du tourisme. Si la consommation sportive est grandissante en termes de pratique, depuis une vingtaine d'années, c'est une offre incomplète qui particularise le secteur du tourisme sportif. Habituellement, quand un marché se développe, un processus d'industrialisation l'accompagne avec la rationalisation de son offre et une commercialisation active des produits. Depuis plus d'un siècle, si l'évolution des activités primaires, secondaires puis tertiaires confirme ce phénomène, l'activité de tourisme sportif semble faire exception à la règle. Les structures professionnelles se développent que faiblement avec des offres de service qui restent embryonnaires.

Comprendre comment l'entreprise de tourisme sportif se rend accessible à ses clients, au travers des processus identitaires de l'organisation, représente l'objet de cet ouvrage. Nous portons notre intérêt sur ce carrefour entre les sports de loisir et l'industrie touristique en centrant nos propos sur les particularités de son développement qui n'arbore pas les caractéristiques habituelles d'une offre de service arrivée à maturité. L'interrogation porte sur les faiblesses structurelles et organisationnelles de l'offre ludosportive. Nos écrits recherchent de prime abord les origines conjoncturelles de cette situation. Ils devront éluder les causes économiques pour engager la réflexion sur la dimension communicationnelle et identitaire des organisations de tourisme sportif. L'investigation cherche une origine culturelle à la faiblesse structurelle du tourisme sportif. C'est au travers d'une démarche de réflexion « chemin faisant » que se découvre la nature des relations entre la matérialité marchande du tourisme et l'identité des acteurs professionnels du sport. Le fait que depuis l'ère industrielle, l'entreprise s'intéresse à ce qui donne sens au travail et cherche à maîtriser les phénomènes qui affectent la dimension sociale des organisations, nos propos investissent le domaine de la gestion de l'entreprise. Une investigation approfondie explore les différents courants de l'évolution des modalités managériales qui accompagnent les réalités professionnelles du travail dans les organisations. On s'intéresse spécifiquement à la

manière dont le management appréhende la dimension sociale. Les références concernant la culture d'entreprise sont majoritairement d'origine américaine, en France, ce secteur restant l'apanage des professionnels du conseil. Cet ouvrage ajuste le modèle de culture d'entreprise en vogue, pour expliquer les processus identitaires se déroulant dans les organisations françaises. Le management utilise la culture d'entreprise sous la forme d'un outil de communication pour accompagner le développement de l'industrialisation de ses activités. La mise en lumière de ces processus permet d'expliquer les freins au développement du tourisme sportif. L'exploration ambitionne à mettre en lumière certains processus concernant le comportement des acteurs face à l'industrialisation des activités sportives profondément artisanales et liées au professionnel qui les dispensent. Le secteur du tourisme sportif, caractérisé par des structures de très petites tailles, ne se prête pas à une étude historique et conjoncturelle de ses processus identitaires. Si on considère qu'au sein de l'industrie touristique, le sport s'affranchit de ses tutelles éducatives et culturelles, il devient possible de le considérer comme une activité marchande ordinaire. La réflexion appréhende les processus identitaires du tourisme sportif par une approche comparative avec les évolutions enregistrées dans les autres secteurs industriels. L'étude de six grandes firmes françaises, de production et de service, explore la communication de ces organisations face à une évolution structurelle. Une série d'entretiens affine les spécifications du processus de construction identitaire dans le secteur du tourisme sportif. Énoncée face aux phénomènes qui affectent le développement des activités de tourisme sportif, la problématique identitaire centre les propos des entretiens. L'intérêt se porte sur les modalités organisationnelles qui s'imposent au travail et sur les revendications qui émergent en retour. L'analyse de contenu met en lumière la nature et la dynamique des liens identitaires qui se dressent entre les acteurs et leurs clients et expose les conséquences de ces liens sur le développement de l'organisation de tourisme sportif. Le tourisme sportif communique souvent sous la forme d'une gamme de prestations où les considérations techniques et économiques prennent l'ascendant sur les aspects immatériels. Ces écrits cherchent à bousculer la vision habituellement centrée sur fonctionnalité du sport. Évoluant dans l'actualité d'une consommation mondialisée, le développement du tourisme sportif relève de spécificités culturelles que le sport confère à l'offre de tourisme et qui en particularise sa consommation.

1° PARTIE

L'organisation artisanale du sport face à la réalité industrielle du tourisme

1° chapitre

Le contexte professionnel et les réalités du tourisme sportif

Si depuis une vingtaine d'années, le mouvement d'émancipation du mouvement sportif s'intensifie, l'apparition des activités sportives dans l'offre de l'industrie touristique tarde à se structurer. Sur le terrain, l'offre présente nombre de faiblesses organisationnelles. Les activités de tourisme sportif s'organisent de manière disparate et se présentent sous la simple forme d'un bouquet d'activités ludosportives juxtaposées. Autant dans l'organisation que dans leur communication, la volonté de développement est défailante. Cette situation s'élève en paradoxe entre la consommation stable et croissante des sports de loisir et l'existence d'une solide industrie du tourisme apte à accueillir et à développer des activités sportives. Cette situation induit une interrogation sur les origines de ce sous-développement. Face à des réalités conjoncturelles favorables et à la disponibilité d'outils organisationnels, notre réflexion s'oriente vers les dimensions culturelle et sociale.

1.1 La conjoncture favorable au développement du tourisme sportif

Le sport est omniprésent dans notre civilisation que ce soit sous la forme d'événements festifs ou médiatisés, comme pratiques de loisir et au sein des vacances. Il est communément admis que la pratique sportive évolue dans sa forme et dans son importance comme la société dans laquelle elle se développe. « *Les différentes pratiques physiques et sociales que nous regroupons communément sous le nom de sport depuis plus d'un siècle se trouvent aujourd'hui engagées dans un processus de transformation radical* » (Loret, 1995, page 10). Le progrès technique dont nous bénéficions depuis 1950, l'urbanisation de nos espaces de vie, le développement des transports, l'évolution des valeurs sociales et du comportement des individus, l'imaginaire lié à la pratique sportive représentent autant d'éléments d'évolution du sport. À l'image des « stabilising jacket » en plongée sous-marine ou des « ski paraboliques », des équipements plus performants et plus faciles à mettre en oeuvre en facilitent l'apprentissage. Sa représentation glisse vers le domaine marchand et « *le caractère de marchandise transforme le sport, y compris dans ses formes, ses structures et ses représentations* » (Settekorn 1997, page 207). En France, le lien entre le niveau de pratique et le niveau économique des individus engage à penser qu'au sein de notre société de consommation, le phénomène social du sport doit entraîner dans son sillage, l'apparition d'une offre professionnelle conséquente.

Dans l'actualité économique des activités ludosportives, on constate une multiplication en nombre et en nature des acteurs qui en composent l'offre. « *Le sport n'est plus organisé par les associations et par l'Etat, mais aussi par une multitude d'organismes et de professionnels, aussi bien dans l'espace public que privé. De plus, l'influence de l'évolution administrative décentralisée et déconcentrée ainsi que l'évolution des comportements avec la montée en puissance de l'individualisme, qui conduit les gens à venir individuellement rejoindre les associations et les organisations tend à affecter l'organisation générale des pouvoirs, se traduisant par un poids grandissant du niveau local* » (Cheminade, 1997, page 37). Aujourd'hui, le secteur des sports de loisir et de tourisme reste fortement dépendant des collectivités territoriales et des associations locales qui maîtrisent l'essentiel de l'offre sportive de loisir. La recherche s'interroge sur l'origine, les causes et les conséquences des évolutions du mouvement sportif puis explore sa rencontre avec les opérateurs du tourisme.

1.1.1 L'émancipation de l'offre sportive vers une logique de loisir

Au cours des quarante dernières années, le sport se transforme en une offre de loisir (Dumazdier, 1988). Il s'est affranchi de ses tutelles éducatives et culturelles pour s'émanciper de ses pouvoirs traditionnels et devenir un produit de consommation (Mermet, 2001). Le sport s'insère dans l'actualité économique : « *Faut-il s'étonner dans ce contexte que les informations sportives prennent bien souvent l'allure d'informations économiques* » » (Settekorn 1997, page 208). Au départ, simple pratique de loisir, il se transforme en un véritable secteur économique. Pour analyser ce phénomène, Bourdieu explique qu'un comportement social n'a pas de sens si on l'isole des autres comportements. Il n'a de sens que rapporté à l'ensemble des autres pratiques sociales qui, mises en relation, donnent un style de vie. Quand on considère le corps comme un objet social distinctif, le sport devient une pratique sociale. Chaque catégorie sociale invente alors sa propre pratique sportive distinctive.

Le marché du sport se présente en trois grandes familles de pratiques :

- La famille sportive la plus traditionnelle, fondée sur la morale du devoir et de la responsabilité est promue par le mouvement associatif. « *Dans ce modèle de création de relations impersonnelles, se jouent et se déploient la démocratie et le civisme, ainsi qu'une morale du devoir et de la responsabilité librement consentie* » (Pigeassou., 1997, page 16). Ce mouvement sportif traditionnel se déroule dans des espaces relativement clos et codifiés et devient universel après la guerre de 1945 avec l'avènement des nouveaux moyens de communication. Cette éthique traditionnelle n'offre que peu de prise au tourisme, mais ouvre de larges horizons par le biais du spectacle et de l'évènement sportif. Si la médiatisation de grands événements sportifs comme les compétitions de football engendre des effets bénéfiques sur les pratiques, elle estompé également la limite entre sport et économie : « *les footballeurs sont-ils des entrepreneurs ou des salariés ?* » (Settekorn 1997, page 208). La sur médiatisation actuelle du sport entraîne dans le public un besoin de goûter à différents types d'activités. Un effet de « zapping » s'observe chez les jeunes qui glissent d'une activité à une autre en fonction des modes et de leurs différents leaders d'opinions.

- La mouvante décennie entre 1960 et 1970 imprègne les pratiques sportives. Conséquence de la recherche de libération du désir, le sport se fixe comme objectif la

recherche de la joie, du plaisir et du bonheur et les codes et les valeurs en vigueur dans cette tendance marquée du sceau de l'émancipation. « *Le fun se présente comme une morale du plaisir. C'est aussi une stratégie marketing, un look, un vocabulaire, une musique et un ensemble d'attitudes* » (Loret A., 1995, page 30). Les règles sont moins contraignantes et les groupes informels apportent plus d'autonomie et d'indépendance aux pratiques sportives.

- Cette mouvance s'affirme depuis les années 1970 et influence largement les pratiques sportives jusqu'à la décennie suivante : « *À partir des années 1980, les effets de l'évolution des enjeux économiques ébranlent l'ensemble des repères de la société. L'augmentation du pouvoir d'achat, la mondialisation des produits, l'explosion de la publicité et des moyens de communication tendent à faire perdre au sport de son substrat moral pour privilégier les objectifs personnels de santé, de loisirs, de plaisir, d'esthétisme, de performance et de distinction sociale* » » (Pigeassou., 1997, page 17). Les valeurs sociales véhiculées par les générations actuelles qui rythment ces nouveaux comportements sportifs (Chifflet, 2000, page 24). Ce type d'activités sportives s'observe quotidiennement dans la pratique individuelle du jogging et du roller sur les trottoirs des villes ou dans le rassemblement de jeunes disputant un match de football sur les parkings des cités urbaines. Évaluer l'importance de ces pratiques reste un exercice délicat. Ces effectifs échappent au recensement classique par les adhérents des clubs, les licenciés des fédérations et les fichiers de consommateurs de produits sportifs.

1.1.2 Le cadrage quantitatif des sports de loisir

Les données témoignent de l'importance du phénomène (Bessi & Naria, 2003) :

- *Le domaine de la randonnée pédestre.* Ce sont plus de 31 millions de Français qui marchent pour leur plaisir. La randonnée pédestre se place en tête des sports les plus pratiqués en France. Cette activité se partage en grandes catégories plus ou moins concernées par le tourisme. Ces pratiquants randonnent une à quatre fois par mois et leur préoccupation majeure reste la découverte du patrimoine naturel.
- *Les activités du cyclisme :* Environ, 20 millions de Français pratiquent les sports cyclistes (cycle de route et vélo tout terrain). La majorité de ces sportifs s'adonnent au vélo le week-end et tout au long de l'année. Les clientèles étrangères sont principalement d'origine néerlandaise, anglaise et allemande.

- *La pratique du ski.* On compte environ 8 millions de skieurs français et 1,5 million de skieurs étrangers en France. La majorité optent pour le ski de fond (60 %). En ski de piste, la tendance va à la recherche de nouvelles glisses (monoski, surf, free-ride,...).
- *Les sports équestres.* Sur plus de 1,6 millions de cavaliers réguliers en France, 85 % montent en activité de loisirs et 38 % s'y adonnent au moins une fois par mois.
- *Les sports d'eaux vives.* La clientèle française avoisine un million d'individus (canoë, canoë-kayac, raft, canyon,...). Le marché est fortement marqué par les pratiquants étrangers originaires de Hollande, d'Allemagne et d'Angleterre.
- *L'escalade.* Le marché français recense un million de pratiquants. La clientèle étrangère en provenance d'Europe du Nord y occupe une place importante.
- *Le golf.* La France occupe la septième place mondiale en nombre de pratiquants avec 300 000 golfeurs dont 70 % sont licenciés en club. En seulement dix ans, l'offre golfique a doublé et s'est fortement rapprochée du tourisme, notamment en Provence.

Pour cadrer le contexte de recherche, de manière globale : « *le secteur du tourisme sportif se caractérise par plus de 11 millions de courts séjours (un à trois jours), de plus de 8 millions de longs séjours (plus de trois jours) représentant une totalité de 20 millions de séjours, soit plus de 66 millions de nuitées* » (Pigeassou, 2002). Ces chiffres concernent le tourisme d'activités sportives se déroulant sur le territoire national. Pour clore le cadrage à dominante quantitative, on constate l'importance grandissante des sports dans la société française avec la croissance constante du nombre des pratiquants. C'est un corollaire du temps des vacances qui occupe désormais une place importante de la vie et où l'on y voit apparaître l'attente d'une valeur ajoutée parfois liée à une pratique sportive. La nature de la demande touristique, auparavant liée à une certaine oisiveté semble se transformer en une attente d'une offre de service marchande plus conséquente.

Secteur économique très présent dans la région azurée, le tourisme en permanente recherche de nouveaux marchés, trouve une extension naturelle vers les sports, économiquement porteurs de valeur ajoutée. Les managers du tourisme semblent miser sur l'opportunité de la « sportivisation » de la société, pour développer, dynamiser ou revitaliser un secteur à la recherche d'opportunités de marché. Aujourd'hui, l'imbrication du sport et du tourisme donne l'appellation de tourisme sportif : « *le tourisme sportif est né d'une part de l'extension du sport aux activités de loisirs sportifs*

et d'autre part, de la nécessité du tourisme de développer des produits complémentaires aux services de base du tourisme » (Pigeassou, 2002, page 15). C'est une demande de consommation aux contours encore indéfinis que les organisations tentent de capter en jouant sur les symboliques sociales et de santé du sport qui intègre un choix d'offres touristiques élargies.

1.1.3 L'apparition et la définition du tourisme sportif

L'expression « tourisme sportif » témoigne d'un phénomène relativement récent et ne peut réellement se prévaloir d'une tradition comme celle des pratiques sportives. Au sein de la littérature spécialisée, essentiellement anglophone, il faut attendre les années 80 pour trouver un article traitant de ce sujet spécifique (Glyptis, 1982). L'absence de dimension historique, entraîne une investigation sur la rencontre entre les travaux portant sur le sport et le tourisme dans la littérature française.

Par analogie aux travaux portant sur la communication des organisations, le tourisme sportif, imprégné de signification culturelle, peut s'appréhender *« comme un territoire de communication caractérisé par un nœud, une multiplicité d'échanges »* (Bernard, 2002, page 158). Le tourisme sportif est un carrefour. Il répond à des besoins très personnalisés de clients actifs. Il est le lieu d'expression de stratégies économiques d'organisations à la recherche de profit et il représente un espace identitaire pour des acteurs professionnels qui y exercent. C'est un espace morcelé : *« Contrairement à l'univers fédéral, le secteur des loisirs est un secteur éclaté, dans lequel il est difficile de repérer le sentiment d'appartenance à une communauté. Les organismes qui offrent des loisirs sportifs à des clients ne sont pas organisés en réseau, sauf parfois sectoriellement pour des raisons commerciales. On ne peut donc pas parler d'univers des loisirs sportifs dans lequel un ensemble de valeurs seraient communes aux organisateurs et aux pratiquants »* (Chifflet, 2000, page 32).

Pour poser une définition actuelle du tourisme sportif, la recherche parcourt les différents essais de définition. Ils témoignent de l'évolution des travaux qui oeuvrent à rapprocher le sport et le tourisme depuis une vingtaine d'années : Si une première définition en provenance d'Outre-Atlantique valorise *« l'association des usages du sport à un déplacement »* (Standeven & De Knop, 1999), la définition Américaine actuelle du tourisme sportif valorise *« le rapport aux formes de déplacement et de*

participation» (Gibson, 2002). La plus récente définition est d'origine Française. Elle porte spécifiquement sur « *l'identification des opérateurs de l'objet du tourisme sportif* » (Pigeassou, 2002).

Trois typologies émergent de l'actualité des réflexions sur le tourisme sportif :

1/ Un courant outre atlantique propose une « *typologie des pratiques selon les services proposés* » (Kurtzman, 1996). Cette typologie Nord Américaine, différencie les différentes lignes de produits en se basant sur des mobiles strictement sportifs :

- *Le tourisme sportif ciblé sur l'utilisation des attractions sportives.* Les musées sportifs, les congrès, les conférences sportives, les exhibitions, les démonstrations sportives, les parcs sportifs, les zones d'activités aquatiques et de rafting, les golfs, les pistes de ski, les stades, les patinoires,...
- *Les séjours de tourisme sportif dans les centres, des stations ou des camps de loisirs ou d'entraînement sportif.* Les activités peuvent être aussi diverses que la pêche, la chasse, le ski, le tennis ou les camps d'entraînement pour des sports comme le football, le basket, le volley-ball.
- *Les croisières à objectif sportif dont l'objet est un sport.* La rencontre de sportifs, l'accès à un événement sportif, les visites de lieux sportifs.
- *Les voyages de tourisme sportif pour l'exercice de la pratique d'une activité sportive :* golf, tennis, randonnée, trek, safari, marathon, cyclisme, escalade, excursions, expéditions.
- *Le tourisme sportif à l'occasion d'un événement régional, national ou international :* Tout ce qui concerne les déplacements orientés vers les spectacles et les rencontres sportives entrent dans cette catégorie.

2/ Une classification Française s'appuie sur « *le type des prestations fournies et la façon dont ces services se présentent aux consommateurs* » (Pigeassou, 1997, 2002) :

- *Les offres intégrées qui associent l'ensemble des prestations dans une ou un nombre limité de formules, dont le prototype est le tout compris.* On rangera dans cette catégorie les agences et les voyagistes qui promeuvent des séjours (UCPA, Club Med,...), le tourisme sportif d'aventure, la participation à des événements sportifs,...
- *Les offres associées proposent à la clientèle captive une gamme de services sportifs plus ou moins étoffée, dont l'usage est personnalisé et dont le coût est un coût additif*

aux prestations de base. Ces services sont rarement internalisés aux structures touristiques et se composent d'organismes indépendants, parfois rassemblés dans une aire déterminée et qui participent à la dynamique touristique.

- *Les offres de diversification qui sont des services sportifs disponibles au sein d'un même espace touristique.* Ils ont pour objectif de promouvoir les potentialités d'un espace et d'établir une image sportive et ludique d'une zone, relayé par les différentes organisations en charge du tourisme local, départemental ou régional.

3/ Une typologie basé sur la localisation des activités existe également « *La typologie regroupe les produits par leur ligne générique* » (A.F.I.T., 2000) :

- *Une ligne de produits liée à la mer* : comprenant la plage, le bain, la voile de plaisance, les activités de nautisme et la thalassothérapie.

- *Une ligne de produits liée aux activités de pleine nature* : regroupant les activités d'eau vive, la randonnée pédestre, le tourisme équestre, les activités du cyclisme sur route et sur tout terrain et les sports d'escalade.

- *Une ligne de produits spécifiques à la montagne enneigée* : associant le ski alpin et le ski de fond avec les activités de randonnées en raquettes et de chiens de traîneaux.

- *Une ligne de produits résiduels hétérogènes* : portant sur le golf, les sports aériens, les parcs de loisirs et les activités de la forme.

On propose une typologie personnelle originale opérant en fonction de la dimension culturelle apportée par les activités sportives comme facteurs du développement d'activités touristiques au niveau local : « *Ces activités font émerger une représentation forte et originale du territoire dans une perspective culturelle* ».

La typologie proposée présente deux grandes familles d'activités sportives :

- Une première famille regroupe les activités fortement rationnelles. La valeur ajoutée est à dominante « *matérielle* ». On retrouve les sports se préoccupant d'esthétique, de santé, de forme et de sculptage du corps comme les activités artistiques, d'expression, le fitness, le jogging, le body building,...

- Une seconde famille rassemble les activités liées à des particularités locales. L'intérêt dominant est « *culturel* ». Cette famille regroupe les sports permettant la découverte, la rencontre et l'émotion partagée, à l'image des activités physiques de pleine nature et du tourisme d'aventure,...

Les deux conceptions s'opposent, mais ne sont pas antinomiques. L'intérêt de la recherche s'oriente plus spécifiquement vers la seconde famille à la fois caractérisée par sa signification culturelle et dépendante des clients de l'industrie touristique (transport hébergement, services,...).

Concernant, le tourisme sportif, la majorité des auteurs s'accordent à dire que l'offre s'insère dans le contexte général des vacances et que son développement épouse celui du tourisme en restant souvent une offre d'accompagnement et de diversification de ce dernier. Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme qui classe les voyageurs en fonction des caractéristiques de leur déplacement (changement de pays, durée de séjour) et des motifs de la visite, le tourisme sportif se fonde dans la catégorie « *loisirs, détente, vacances* » (OCDE, 1991). Ce secteur d'activité reste relativement flou et ses limites extensibles. Il intègre les clients en séjour de remise en forme, les aventuriers en quête d'expédition lointaine, les spectateurs de rencontres, de manifestations et de compétitions comme les acteurs de ces mêmes événements sportifs. Si le tourisme est généralement perçu comme « *une réponse à un besoin de déplacement, d'hébergement, de restauration et de services au client* » (O.M.T., 1998, Page 25), le tourisme sportif est fortement imprégné de signification culturelle. Il s'éloigne cependant de l'approche « traditionnelle » du sport dont il ne reprend que certains de ses aspects essentiellement liés à la motricité sportive mais en y intégrant le contexte de découverte du voyage. Le tourisme sportif est plus proche du secteur d'activité touristique que du mouvement sportif. La recherche s'éloigne du mouvement sportif des fédérations pour s'intéresser à l'actualité du tourisme.

1.1.4 L'actualité conjoncturelle du secteur touristique

« *La définition première du tourisme est le fait de voyager et de parcourir pour son plaisir en un lieu autre que celui où l'on vit habituellement. Le touriste se différencie alors du visiteur. Le visiteur est un excursionniste qui passe la journée hors de sa résidence habituelle ; le touriste est un voyageur qui se déplace pour une durée d'au moins 24 heures, comportant une nuit, et d'une année au plus. L'objet du voyage n'est pas une activité rémunérée* » » (Rabeyrin et Sultan, 1998, Page 12). En France, on estime que près de 70 % des Français de plus de 15 ans quittent au moins une fois leur domicile pour une durée d'au moins quatre jours pleins consécutifs pour des séjours de vacances. Par extension, on y retrouve toutes les activités engendrées par les

déplacements des touristes : l'hébergement, les moyens de transport, la restauration et les activités de services attenantes comme les sports. De ce fait, tout espace géographique est porteur à priori d'activités touristiques et sportives qu'il soit lié aux acteurs publics, aux opérateurs privés ou aux professionnels.

L'exploration de l'actualité touristique s'effectue à partir des publications du Conseil National du Tourisme, dont la vocation est d'établir un descriptif de la consommation. Ce rapport témoigne que le secteur du tourisme et des loisirs reste un secteur économique sous forte influence internationale. L'offre touristique française connaît des mutations considérables avec le rapprochement des marchés et l'extension des zones de chalandise, couplé à l'évolution des différents modes de transports. La diffusion accélérée des technologies de l'information et de la communication entraîne également de profonds changements dans l'organisation et le management des entreprises et des organisations touristiques (Origet du Cluzeau. et Viceriat P, 2002). On observe nombre d'interactions qui s'instaurent entre les opérateurs internationaux du monde touristique et les acteurs au niveau local. Le début d'un regroupement des grands opérateurs touristiques leur permettant un renforcement face à la concurrence internationale sur le marché des produits les plus standardisés. Actuellement, ces regroupements se poursuivent, ainsi que la recomposition de la distribution des produits, avec la montée en puissance des portails internet et des agences virtuelles qui semblent mettre certaines offres françaises en situation difficile (Boyer, 1994). Que penser en effet des acteurs indépendants, hôtelier familial, gîtes,..., sans outils de bon niveau de technicité ?

La lecture du rapport ministériel laisse ressortir un constat de développement inégal des espaces de destination. Une mutation des offres s'observe dans chaque secteur :

- *Les villes* poursuivent leur affirmation à devenir des destinations touristiques à part entière avec la mise en valeur de leurs richesses culturelles et patrimoniales.
- *La campagne* poursuit un développement sélectif des zones situées à proximité de grandes métropoles européennes car il y existe des marchés à forte valeur ajoutée.
- *Le littoral* présente lui une double perspective d'évolution vers des espaces de nature, avec des hébergements intégrés de type station balnéaire, ainsi que vers des sites très animés comme traditionnellement pour les villes littorales.

Dans tous les cas, la préoccupation de « dé banalisation » de l'offre persiste. Si, de prime abord, ces propos s'opposent à ceux de Marc Boyer qui prônent la maîtrise les aspects matériels de l'offre. Les deux tendances évoluent plus en parallèle qu'en opposition et l'attente d'originalité témoigne essentiellement d'une évolution culturelle de tendances que subit le marché du tourisme. Ce constat incite à définir les grandes lignes conjoncturelles du tourisme :

- *Les activités de pleine nature sont face à un engouement croissant.* Les sports d'hiver affrontent les risques de saturation et d'engorgement des stations de ski qui semblent souffrir de leur positionnement essentiellement centré autour de la fonctionnalité saisonnière des sports de neige. La montagne cherche à dynamiser son image et ses produits sur la période estivale. Longtemps oubliées, les banlieues présentent la perspective de jouer un rôle de destination péri urbaine à part entière.

- *Les parcs de loisirs présentent une perspective limitée de développement* qui passe par la création de nouveaux complexes récréatifs de grande taille à l'inverse de l'émergence de centres de loisirs et de parcs à thème de petite et moyenne taille. L'intérêt croissant pour le patrimoine entraîne une accélération de la mise en tourisme du monde et de la culture ; les circuits touristiques possèdent alors des perspectives nouvelles pendant l'intersaison, aidée par la diversification des modes de transports.

- *Le tourisme d'eaux, de mer et de santé, reste dépendant de la conjoncture.* Il espère une dynamisation de certaines stations grâce à des actions de diversification vers un tourisme de santé et de remise en forme ainsi qu'à des initiatives de modernisation comme celle du réseau des Villes d'Eaux de France. L'offre des croisières poursuit son développement avec l'élargissement de ses clientèles traditionnelles, la sophistication des bateaux et l'accroissement des capacités d'embarquement.

Spécifiquement, ce rapport souligne l'importance de l'offre sportive dans un rôle renforcé dans l'attractivité des destinations et la motivation des clientèles touristiques. *« Le sport ne représenterait pas réellement un gisement de marché, mais il revêt une dimension stratégique pour certaines offres touristiques en recherche d'attractivité et de dynamisation de leur activité traditionnelle, à l'image des destinations du haut pays azuréen qui se mettent au goût du jour en cherchant à y développer des activités*

physiques de pleine nature (eaux-vives, via ferrata, ...) » (Origet du Cluzeau & Viceriat, 2002). L'importance de diverses publications de promotion d'activités de tourisme sportif, présentes dans le haut pays niçois et édités par les collectivités locales, en révèle la dimension stratégique en termes d'attente de développement local : guide pratique, rando pédestre haut pays, moyen pays, pays côtier, rando vtt, clues et canyons, randoneige (Guides Randoxygène, 2003).

Les activités sportives et touristiques s'inscrivent nécessairement dans un cadre de pratique qui en conditionne l'exercice (montagne, mer, neige, littoral, cours d'eau,...). Dans quelles mesures, les réalités locales prédisposent au développement des activités de tourisme sportif ? L'investigation s'oriente sur l'appréhension du contexte local du tourisme auquel celui des sports semble inféodé.

1.1.5 Les réalités locales prédisposent aux activités du tourisme sportif

La recherche appréhende l'espace géographique des Alpes-Maritimes dans son activité touristique. Selon Dominique Giard, si *« on pourrait croire, à première vue, que tout territoire montagnard Français est propice à la pratique des sports de pleine nature. C'est à peu près vrais pour la randonnée pédestre, cela ne l'est plus dès que l'on s'intéresse à des activités techniquement qui nécessitent des supports aux caractéristiques sélectives (rocher de qualité, profils et débit de cours d'eau adaptés,...). Même le vtt nécessite des parcours vallonnés mais sans trop de portage, des sentiers et chemins avec le moins possible de routes revêtues »* (Giard, 1997, page 50). Ce que l'on distingue dans l'espace azuréen c'est sa diversité géographique, ses caractéristiques climatiques et sa grande richesse culturelle qui en font la première région touristique nationale après la région parisienne.

Administrativement, le département azuréen compte neuf circonscriptions depuis 1970 où l'on distingue 163 communes. Présentant deux îles de dimensions modestes, situées à proximité de la ville de Cannes dont elles dépendent administrativement, le littoral s'étire dans sa globalité sur 60 kilomètres, entre la commune de Théoule, localisée à l'ouest du département, et la ville de Menton, située sur la frontière Italienne bornant l'est du département. D'une superficie de 4299 kilomètres carrés, le département des Alpes-Maritimes reste de dimension modeste. À l'opposé de sa notoriété festive et balnéaire, c'est essentiellement un département forestier inhabité (40 % de sa

superficie est couvert de forêts). De profondes vallées accueillent plus de 120 kilomètres de rivières surplombées par l'imposant massif alpin (7 sommets dépassent l'altitude de 3000 mètres). Le littoral, économiquement actif, est très densément peuplé.

Ces réalités géographiques conditionnent très favorablement le développement des pratiques de tourisme sportif comme la randonnée pédestre, les activités du cyclisme, le ski, l'équitation, les activités d'eau vive, les sports d'escalade et le golf. Mais c'est principalement à son historicité patrimoniale et à la clémence de son climat que le département doit sa notoriété. Si une clientèle aisée fréquente la Côte d'Azur (CRT, 2001) dès la fin du XVIII^e siècle, ce site résiste au changement de mode et de saison. Elle rassemble aujourd'hui la plus forte densité de touristes de toutes les côtes françaises et représente toujours la deuxième zone d'accueil en France derrière Paris et l'Île de France. En termes de fréquentation, la destination Provence Alpes Côte d'Azur est la deuxième région touristique à l'échelon mondial.

Au plan local, quatre stations dominent l'essentiel de l'activité touristique:

- La ville de Nice, 5^e ville de France est la métropole de la Côte d'Azur, avec une population d'environ 500 000 habitants et fait figure de capitale touristique du littoral azuréen avec l'accueil de plus de 5 millions de touristes par an. Par comparaison, la ville accueille la même quantité de visiteurs que celle qui visite l'ensemble de la province du Québec, dont la superficie représente trois fois celle de la France. Elle joue également un rôle de plate-forme des transports régionaux avec le deuxième aéroport de France, par qui transitent plus de 10 millions de passagers par an.

- La luxueuse commune de Cannes doit son nom à un noble Anglais, Lord Brougham. Dépourvue d'activités industrielles et entourée de villages pittoresques, Cannes et ses 70 000 habitants se tourne entièrement vers le tourisme et plus spécialement vers la clientèle fortunée qui se compose pour moitié de visiteurs d'origine nord américaine. À l'image du festival du film, son renom est assuré par les manifestations de notoriété mondiale qui s'y déroulent.

- Dans la même logique, la principauté de Monaco représente pour les visiteurs le paradis du luxe et du jeu. C'est un état souverain de 27 000 habitants qui s'étend sur une surface de moins de 2 kilomètres carrés avec une hôtellerie luxueuse, des casinos florissants, des installations portuaires qui deviennent conséquentes et de nombreuses attractions festives dont le grand prix automobile de Formule Un sur lequel l'investigation de terrain revient par la suite (Fédération Nationale de l'Aviation Marchande, 2001).

- Enfin, la ville frontalière de Menton est la station la plus abritée de la côte, comme le soulignent les citronniers et les orangers qui participent à sa notoriété. Elle rassemble un peu moins de 30 000 habitants et sa notoriété grandissante vis-à-vis des clients trans-frontaliers en fait une commune azurée à la culture franco-italienne.

Globalement, l'actualité économique du secteur du tourisme, en provenance de l'ensemble des professionnels de la Côte d'Azur, est satisfaisante en dépit des effets redoutés des attentats du 11 septembre 2001. Depuis quelques années, la fréquentation se qualifie souvent d'exceptionnelle sur la Côte d'Azur. En effet, le département accueille plus de 11 millions de visiteurs fréquentant la région, dont 50 % sont de provenance internationale (CRT, 2001). La Côte d'Azur se classe régulièrement dans les toutes premières destinations touristiques de notre planète et la croissance annuelle de cette fréquentation dépasse parfois 5 %.

Un élément important, favorable à la pratique sportive, concerne la durée des séjours qui augmente pour atteindre une durée moyenne de 9 nuits par touriste. Elle provoque un taux moyen d'occupation annuel pour l'ensemble de l'hôtellerie littorale approchant 60 %. La répartition des touristes visitant la Côte d'Azur, en fonction de leurs origines géographiques, classe logiquement la France comme premier pays de provenance avec 50 % des visiteurs. Suivent les visiteurs en provenance de Grande-Bretagne, d'Allemagne, d'Italie et des USA devant la Scandinavie, l'Espagne, la Belgique et la Suisse. Dans les autres provenances de clientèles, on souligne une progression des visiteurs Sud-Américain et Russes. Sur l'ensemble de ces visiteurs, plus de 80 % de la clientèle de l'hôtellerie de luxe est de provenance internationale.

Localement, une mutation de l'offre dans la régression du parc hôtelier témoigne d'une certaine évolution de la demande des touristes. Cette évolution n'entraîne que peu de conséquences pour le tourisme sportif (CCINCA, 2001). On dénombre sur la côte d'azur un parc approchant les 1 000 hôtels, représentant une offre d'hébergement de 32 000 chambres. Les évolutions de l'environnement économique ont provoqué quelque 140 fermetures d'établissements dans les trois dernières années, soit une baisse de 2 750 chambres classées. Dans la même période 24 hôtels classés ont été créés ou rouverts et le nombre de résidences de tourisme a doublé depuis la fin des années 80. La grande majorité de ces résidences sont classées en 3 étoiles. Actuellement, 115 résidences totalisent une offre d'hébergement de 40 000 lits dont la moitié de ces établissements se situent sur le littoral ouest des Alpes-Maritimes (Antibes-Cannes).

Les principales causes d'évolution de l'offre touristique citées dans les rapports du Ministère du Tourisme sont « *le ralentissement économique du développement du secteur, l'évolution des exigences des clientèles vers davantage de confort et de service, l'accroissement de la concurrence et une plus stricte application des labels et des normes de qualité* » (Origet du Cluzeau. & Viceriat, 2002, page 2). Par extrapolation, on peut avancer que ces tendances devront logiquement se retrouver dans la clientèle du secteur du tourisme sportif. Des exigences s'imposent aux professionnels : Recherche de confort dans les prestations, exigence de labels de qualification des acteurs, recherche de normes d'hygiène et de sécurité pour les pratiques, appropriation des technologies de l'information et de la communication et optimisation commerciale des activités. Ce contexte constitue une incitation décisive à une modernisation de l'offre sportive et à l'initiative de ses acteurs. Il apparaît prépondérant de développer des stratégies d'adaptation de l'offre et des produits en poursuivant des démarches de valorisation.

Dans le domaine sportif, les structures cherchent à se rapprocher des attentes des clientèles et les conséquences pour les organisations en sont le formatage de leurs produits dans la perspective d'une distribution plus efficace et plus large. Plus que jamais, les prestataires sportifs doivent travailler en partenariat et en réseau, face à l'augmentation continue des exigences de la demande et de la pression de la concurrence. C'est au niveau de l'organisation et des stratégies individuelles que tout semble se jouer.

Face à ce type d'analyse, menée à partir de l'actualité économique du secteur touristique, des conséquences deviennent prévisibles pour les offres qui ne respectent pas les exigences de conformité avec les promesses données aux clients : Le respect de l'environnement, le respect de la sensibilité à l'éthique, la qualité, l'intégration renforcée de services et des technologies dans les prestations, la mise en scène et en spectacle d'une identité renforcée des lieux, des ambiances et des produits (OMT, 2002). Elles engagent à explorer plus avant les tendances présentes dans le secteur du tourisme pour mieux cerner l'actualité conjoncturelle du contexte de recherche. Les préoccupations s'orientent sur les relations existantes entre la conjoncture du tourisme, les conséquences sur les activités du tourisme sportif et les mutations adaptatives des organisations.

1.1.6 La conjoncture du tourisme n'affecte pas celle du sport.

Nos propos s'inscrivent dans une dimension élargie. Dans quelle mesure, les effets de la conjoncture mondiale du tourisme se répercutent-elle au niveau local ? L'Organisation Mondiale du Tourisme signale que le tourisme international entre 2000 et 2001 connaît une croissance exceptionnelle de 7,4 % pour dépasser le chiffre de 699 millions d'arrivées. Ses prévisions de croissance prennent déjà en compte le ralentissement économique des USA et dans une moindre mesure celle de l'Europe. L'activité reste toutefois positive avec une croissance autour de 3 %, entre 2001 et 2002. Depuis les événements de septembre 2001, si le tourisme est affecté à court terme selon les diverses destinations et régions dans le monde, l'O.M.T. n'envisage pas une chute brutale de l'activité sur le moyen terme. Cette analyse intègre la baisse durable de l'activité du transport aérien, depuis les attentats. Elle se répercute sur les secteurs d'activité annexes comme la billetterie, la location de voitures et les voyages d'affaires. Si aucun événement extérieur majeur ne survient, elle estime le retour à la normale de l'activité touristique à la fin 2003.

L'O.M.T. prévoit une redistribution des flux touristiques vers les destinations garantissant un haut niveau de sécurité aux touristes. La région azurée présente une image de destination relativement sûre. L'analyse de la Commission Européenne limite les conséquences de cette crise de la baisse du trafic aérien sur la zone européenne, essentiellement aux marchés américains et japonais (CET, 2001). Si, quantitativement

elles ne sont pas les plus nombreuses, les clientèles originaires de ces pays présentent la plus haute valeur ajoutée pour le tourisme européen. Elles ne représentent pas réellement une source de marché conséquente en tourisme sportif, leurs séjours sont essentiellement à vocation culturelle et de trop courte durée pour se rendre sur les sites de pratiques sportives.

Selon les secteurs d'activités, la Commission Européenne identifie pour l'ensemble des pays de l'Union des situations contrastées proches des analyses faites pour la France. Elle partage l'analyse de l'O.M.T. sur l'ampleur limitée des conséquences économiques sur le tourisme européen et envisage également une reprise de l'activité courant 2003. En attendant cette reprise, les professionnels bénéficient de mesures de soutien économique. Ces mesures concernent la promotion commune de leurs produits à l'étranger, les aides financières, la suppression ou la réduction de certaines taxes. Ces mesures permettent aux organisations de l'industrie touristique de ne pas prendre de décisions susceptibles de modifier leur développement à long terme. Cependant, les organisations de tourisme sportif ne bénéficient pas de ces mesures du fait que leurs activités essentiellement de nature réceptive ne sont pas assimilées à celles des professionnels du tourisme, inféodées aux normes de l'Etat Français (loi du 13 Juillet 1992).

Cette analyse est cependant contestée du fait que la crise affectant mondialement le tourisme sera beaucoup plus longue (W.T.T.C, 2002). L'actualité Française reste toutefois conforme aux prévisions des professionnels, c'est-à-dire légèrement supérieure à la saison précédente à l'exception du secteur de l'hôtellerie de plein air. En particulier, la saison estivale connaît une hausse de fréquentation par les clientèles étrangères. Mais ces bons résultats dissimulent en fait un ralentissement de l'activité touristique liée au monde des entreprises. Ce ralentissement, essentiellement enregistré par les réseaux spécialisés dans le tourisme d'affaires, concerne également les organisations locales de tourisme sportif qui s'adressent au marché des entreprises.

Globalement, la synthèse de l'actualité mondiale du tourisme en 2002 met en évidence cinq grandes tendances conjoncturelles qui se répercutent sur le tourisme sportif.

- *Un glissement des flux de trajets* long-courrier vers des destinations de proximité sécurisées à l'image de notre région azurienne,

- *Une diminution du trafic aérien au profit de la route et du train* (la SNCF enregistre des taux de croissance du trafic voyageurs entre 2001 et 2002 de plus de 12 %),
- *Un renforcement des destinations de montagne et de la Méditerranée occidentale* ainsi qu'un maintien de l'attractivité des départements d'outre-mer,
- *Un rapatriement des activités lointaines* de séminaires et de conventions d'entreprises dans la zone européenne et plus spécifiquement d'Europe du Sud,
- *Une accentuation des ventes de dernières minutes* (VDM) qui constitue une tendance forte de l'évolution des comportements des touristes.

Cependant, les événements du 11 septembre ont mis en évidence la fragilité et la sensibilité de l'économie touristique aux événements extérieurs et les professionnels entendent bien tirer des leçons des réactions en termes de consommation.

À l'inverse du panorama conjoncturel, les enseignements ne peuvent s'envisager de manière globale. Le territoire français, comme les diverses branches professionnelles du tourisme, ne sont pas concernées à l'identique. Les influences conjoncturelles s'explorent par région de destination et par branche d'activité touristique. Même si toutes les grandes régions touristiques françaises réalisent une part importante de leur activité avec une clientèle étrangère, force est de constater qu'elles ne sont pas affectées de la même manière par les événements internationaux. Certaines régions, à l'image de la Côte d'Azur, bénéficient d'un effet psychologique favorable avec une orientation des séjours touristiques des Français vers leur territoire. La conjoncture profite aux destinations sécurisées et de proximité situées en montagne ou aux Antilles. Les localités qui reçoivent un nombre élevé de touristes internationaux d'origine Américaine ou Japonaise souffrent économiquement.

De plus, les enquêtes de consommation attestent que dans les périodes d'incertitudes et de crise, non seulement le poste loisir vacance ne cesse de progresser, mais qu'à l'intérieur de ce poste, les Français ont également tendance à opter pour des loisirs au quotidien au détriment des vacances à la destination lointaine (Mermet, 2001). Le secteur du tourisme sportif ne souffre logiquement pas des conséquences du 11 septembre. Les raisons en sont diverses. Il n'a pas ou peu d'activités avec une clientèle internationale de long-courrier (USA, Océanie,...). C'est essentiellement une activité de proximité et de court séjour pour des touristes pouvant utiliser le train et la route pour se

déplacer. Les bons résultats enregistrés lors des dernières vacances d'hiver confirment la tendance des consommateurs à se recentrer sur des destinations proches et sécurisées (OMT, 2002).

Les activités sportives profitent de cette conjoncture, comme les opérateurs auxquels ils sont habituellement associés :

- La moyenne et la petite hôtellerie de province, les équipements d'hébergement de loisirs, les résidences de vacances, les centres familiaux, les gîtes, les hébergements présents sur le littoral, en milieu rural et à la montagne. Cette dernière destination prévoit d'excellentes saisons, si la neige est au rendez-vous. Ce problème des sports de montagne enneigée réside essentiellement dans le fait d'une communication centrée sur la fonctionnalité des sports d'hiver dont la recherche explore le thème postérieurement.
- Les restaurants et les cafés, les centres de congrès et les salons, pour la partie concernée par le tourisme d'affaire, même s'ils enregistrent une baisse de la fréquentation du public professionnel
- Les transporteurs par rail et les autocaristes qui adaptent leurs circuits, les départements d'outre-mer, n'en pâtissent pas mais ne bénéficient pas pour l'instant du report attendu des touristes internationaux.

L'offre du tourisme sportif n'est pas directement concernée par les grandes fluctuations mondiales du secteur touristique. L'impact de la conjoncture économique se porte sur les secteurs qui travaillent essentiellement à l'échelle internationale ou qui sont fortement liés à des réseaux d'entreprises et de tourisme d'affaires.

Au vue des différents indicateurs relevés dans cette conjoncture, l'offre du tourisme sportif s'inscrit dans un contexte favorable au développement de son intégration au sein du marché du tourisme. Malgré les inquiétudes liées aux différents événements survenus en secteur international et s'inscrivant dans la problématique générale des vacances, le domaine ludosportif est entraîné par la croissance du tourisme tant au niveau local que national. La tendance à la généralisation des départs en vacance est bénéfique au tourisme sportif et le développement du niveau de vie représente également un facteur de progression du secteur. Si ces informations laissent entrevoir de réelles possibilités de développement pour le tourisme sportif, dans les faits, il présente une structuration limitée. Ce paradoxe incite à s'interroger sur les origines de ce problème.

1.1.7 Les déficiences du couplage entre le tourisme et les sports.

Lorsque l'on cherche à comprendre la logique qui anime l'offre de tourisme sportif, il semble logique de l'envisager sous la forme d'organisations professionnelles qui cherchent à saisir les différentes opportunités de développement en « *adaptant leur offre à ce qu'attend la clientèle* » (Kotler, Dubois, 1988, page 20). On constate l'apparition d'un volet sportif dans l'offre touristique, conséquence des évolutions sociales d'une population à la recherche d'activités de loisirs où priment la convivialité, l'autonomie, l'esthétique et les préoccupations de forme et de santé.

Mais si le couplage des sports et du tourisme existe bien depuis une vingtaine d'années, la structuration professionnelle du secteur n'est pas d'une lecture évidente. Le taux de départ en vacances en France est de 70 % par an et celui des pratiques sportives atteint 68 % (CREDOC, 1994). Ce contexte semble à priori porteur de croissance pour les entreprises de services sportifs alors qu'il ne l'est que modérément dans la réalité. Si en France, un nombre croissant de petites structures de loisirs sportifs apparaissent, elles présentent de nombreuses insuffisances en matière de service. De très petites entreprises, techniquement peu équipées composent l'essentiel du secteur et dévoilent la déficience d'une logistique d'accueil et de service aux clients. Seuls les grands opérateurs du tourisme intègrent efficacement les sports dans leur offre de produits. (Tinard, 1993). Ces grandes organisations profitent de la conjoncture, la taille leur fournissant les ressources propices au développement.

En France, la réponse à la demande de consommation ludosportive réside dans une offre qui n'est pas véritablement structurée. La dimension professionnelle semble difficilement s'imposer dans le sport. A contrario, en Angleterre, en Allemagne comme aux Etats-Unis, l'approche marchande du secteur sportif s'effectue sans frein et le produit sportif y est considéré comme un service marchand ordinaire, intégré dans une gamme de services de loisir.

Le constat présente une offre partielle, limitée à certaines aires géographiques, parfois incohérente et fortement déficitaire en matière de services marchands :

- *Accueil sommaire* (absence de maîtrise de langues étrangères, simple local à vocation technique ou bâtiment préfabriqué sans équipements sanitaires satisfaisants, ...),

- Absence d'offres pour les clientèles spécifiques (impossibilité de pratique pour le public du 3^e âge, les familles avec enfants en bas âge et le public déficient, ...),
- *Tarification rigide* (un même prix quelque soit l'horaire, l'affluence et les conditions climatiques de pratique, une absence d'offre promotionnelle,...),
- *Réservation difficile* (sous équipement en T.I.C, pas de centrales de réservation, ...).

La vision stratégique, communément proposée dans nombre d'ouvrages de management, ne semble pas avoir d'écoute dans le tourisme sportif. Le secteur d'activités apparaît composé d'un tissu économique de petites entreprises au mode de gestion privilégiant essentiellement les réalités quotidiennes et les contraintes de terrain. Ces petites structures fonctionnent avec une vision patrimoniale et une gestion à court terme à l'inverse des ténors de l'industrie du tourisme qui programment leurs activités avec force de stratégie d'objectifs de production et de commercialisation.

Si l'on se base sur les récentes évolutions détectées au sein de l'actualité économique, les problèmes majeurs sur lesquels les entreprises de loisirs sportifs doivent à leur tour se concentrer dans les prochaines années sont les stratégies de qualité de service, de réduction des coûts, d'ajustement de leur tarification et de renouvellement de leurs offres. Par comparaison, en France, « *dans la fin du XX^e siècle, soixante pour cent de l'ensemble des grandes entreprises se sont réorganisées en se fixant pour objectif l'amélioration de leurs produits et de leurs services pour gagner en compétitivité, en part de marché, en fidélisation de clientèle, en différenciation, en développement et en réduction des coûts. En effet, le coût des erreurs, des pertes et des tâches inutiles, s'avère très élevé et grève les budgets de fonctionnement. On estime que les pertes annuelles d'une entreprise liées aux erreurs évoluent entre cinq et dix pour cent de son chiffre d'affaires* » (INSEP, 1995, page 6).

L'exemple de la politique des chaînes hôtelières illustre ces évolutions. La firme Holidays'in, filiale du géant agro-alimentaire Anglais B.A.S.S., s'adapte en permanence à la conjoncture « *Face à un marché qui se mondialise, ce groupe est présent dans plus de 50 pays avec 2400 établissements hôteliers. Le style, la décoration et l'ambiance diffèrent en fonction des établissements tout en offrant toujours les mêmes standards minimums de confort matériel et de qualité de service. Cette importante firme offre une capacité d'accueil globale de 340 000 chambres à partir d'un unique département*

commercial. Basé à Londres, il travaille sous la forme d'une centrale de réservation informatisée en rassemblant plus d'un million d'adresses de clients avec lesquels une communication personnalisée est entretenue » (Ets Carlton, 2001). En tourisme sportif, comme dans l'ensemble des secteurs de consommation, le client est devenu très exigeant. Il attend davantage de qualité des prestations mais sans incidence sur le prix de vente et proteste au moindre défaut. De plus, les petites structures de loisirs sportifs, désireuses de croître et de se développer ne peuvent déroger à la règle de la globalisation et doivent faire face à l'élargissement de leur marché, à l'augmentation de leur pression concurrentielle, à la maîtrise des technologies avancées comme à l'exigence croissante de qualité attendue par la clientèle. À l'image des changements récemment survenus dans l'hôtellerie, principal secteur de l'industrie touristique, le développement des organisations de services sportifs passe par une évolution structurelle et communicationnelle de sa matérialité professionnelle.

- **La première évolution** nécessaire semble être une meilleure maîtrise technique. C'est à dire une *«maîtrise de la qualité pour obtenir la conformité à ce que les clients demandent* » (Noray, 1999). Cette première approche introduit l'idée que la demande du client sportif peut différer de la perception qu'en ont les acteurs professionnels essentiellement focalisés sur l'action qu'ils mènent sur le terrain. L'objectif est de fournir aux clients des produits conformes à leurs désirs. Les organisations se concentrent sur les problèmes d'adéquation des qualifications professionnelles de leurs acteurs face à l'évolution des métiers. Progressivement, ces préoccupations s'étendent à la maîtrise de l'ensemble des phases de la prestation pour aboutir à la définition des standards de qualité du service sportif. Ces standards se présentent non pas comme une tentative d'uniformisation du travail des prestataires, mais comme la garantie pour les clients d'un niveau minimum de qualité.

- **La seconde évolution** est la conséquence de l'actualité concurrentielle du marché des loisirs qui contraint les professionnels à réduire leur prix de revient. Ceci demande aux entreprises de loisirs sportifs de travailler sur des projets (gains de productivité, maintien des parts de marché, fidélisation des clients,...). Elles s'y engagent par un travail de reconfiguration de leurs activités autour de la notion de projet. Selon Françoise Bernard, *« les membres de l'équipe de projet ont, en particulier, à définir collectivement les procédures qui vont leur permettre de résoudre des problèmes, ces*

problèmes étant les projets » (Bernard, 1998. page 179). Le travail sur projet met en place une communication de résolution de problèmes. Cette communication installe en retour l'entreprise dans une dynamique d'évolution par la définition de nouvelles procédures de travail.

- **La troisième évolution** est liée à l'instabilité et à la complexité de l'actualité. Elle nous fait entrer dans la notion d'anticipation. Dans un environnement instable et complexe, l'entreprise doute de son lendemain. Pour se maintenir, elle innove, elle s'adapte tout en cherchant à anticiper les attentes des clients sportifs qui se trouvent désormais au centre des préoccupations. L'entreprise de service sportif met en oeuvre des actions de communication pour fédérer ses acteurs derrière une vision commune qui se maille à celle du sport. Cette communication permet d'imaginer un ensemble de nouveaux modes de fonctionnement, d'anticiper les attentes des clients et de présenter une offre dont la maîtrise technique est garantie par des standards de qualité, mais également dont l'originalité de l'offre se démarque au sein du marché.

Il y a là pour les professionnels de cette branche d'activités, une nouvelle façon de travailler, en posant les problèmes, en les analysant, en cherchant des solutions qui s'intègrent au fonctionnement de l'organisation. Dans la réalité, la mise en oeuvre des évolutions permettant de s'adapter à l'actualité économique est défailante. En tourisme sportif, les solutions organisationnelles ne s'inspirent pas de l'expérience conséquente de l'industrie touristique. La stratégie de la majorité des entreprises de loisirs sportifs se compose seulement de quelques points d'amélioration du quotidien. Le club de plongée s'équipe de nouvelles bouteilles plus légères, le centre d'escalade installe de nouvelles voies aux difficultés différentes, l'école de ski équipe ses moniteurs d'une tenue au "design" plus actuel... Ce sont pour l'essentiel des actions qui restent ponctuelles. Il semble que la visée managériale reste l'apanage des grandes organisations qui se développent par stratégies, projets et plans d'actions. Les petites structures, condamnées à réaliser des actions au coup par coup, passent à côté du développement professionnel de leur offre de service. Au sein de ces structures, les préoccupations quotidiennes s'imposent et provoquent un mode de fonctionnement à dominante empirique sans capitalisation de l'expérience ni recul par rapport au quotidien.

Dans ce contexte et aux vues des enseignements extraits des tendances du secteur touristique, adopter un management visant à la labellisation du service par une certaine standardisation de la qualité du travail fourni, la recherche systématique de gain de productivité et le travail sur projet se présente quelque peu à contre courant. Le secteur des entreprises de loisirs sportifs exerce bien dans un marché en croissance qualitative et quantitative, mais il semble tout simplement passer à côté de son développement. Les conséquences figent les organisations sportives dans une stagnation organisationnelle.

1.1.8 Les faiblesses organisationnelles du tourisme sportif.

Lorsque l'on analyse le secteur sous un angle structurel, on n'enregistre pas de volonté de développement de l'offre. Les structures sont de petite taille et étroitement liées à une seule activité sportive. Elles ne permettent ni de faire face aux contraintes économiques, ni de favoriser la capacité de réagir et d'entreprendre. Ce constat incite à poser la question de définir structurellement l'organisation du tourisme sportif :

- L'environnement conditionne la taille de l'entreprise. La croissance de la taille d'une organisation se présente comme une réponse aux menaces de l'environnement. « *Le premier intérêt réside dans les économies d'échelle qu'elle permet de dégager. Les coûts fixes sont répartis sur des espaces géographiques plus larges et les dépenses de recherche et développement et d'études sont fortement rentabilisées* » (Dardelet, 1999, Page 108). Par ailleurs, l'uniformisation des produits sur le plan national et international permet des économies en matière de formation de personnel, d'action commerciale et de publicité. La globalisation est évidemment plus adaptée aux produits universels comme celui de l'hôtellerie qu'au tourisme sportif qui se caractérise par sa forte spécificité locale.

- Les difficultés des groupes les plus puissants à l'échelon international, organisés sur le modèle pyramidal laissent à penser que la taille n'est pas la seule réponse. Ce type de structure, réussit dans un contexte de forte croissance et d'abondance mais souffre dans une situation d'évolution (Dardelet, 1999, page 109). Les grands groupes touristiques, éclatés en filiales ou décentralisés en centres régionaux, s'adaptent généralement bien à cette conjoncture. Ces derniers permettent aux dirigeants de gérer leur unité dans un environnement interne et externe de moins en moins prévisible et de faire face à la diversité des phénomènes. Les réflexions portant sur ce thème traitent essentiellement

de la gestion et de la mesure de la performance globale (coûts, délais, qualité...), de l'évaluation de l'efficacité et de la productivité de chaque site local d'activités par rapport à la solidité financière et de l'aide au déploiement stratégique de la grande unité. À la manière des fédérations sportives, par le rattachement à une structure mère apportant la solidité économique, les entreprises de loisirs sportifs doivent pouvoir faire face aux exigences financières croissantes de leurs activités. Il apparaît important de différencier les logiques marchandes et fédérales. En effet, les fédérations sportives poursuivent des objectifs pédagogiques et compétitifs pour un plus grand nombre d'adhérents licenciés. Elles projettent une image qui se présente à contre courant des tendances sociales de rejet des cadres institutionnels des pratiquants d'activités sportives de loisir.

La seule structure fédérative présente dans le domaine du tourisme sportif prend forme essentiellement dans une logique commerciale liant les petites organisations. En se fédérant sous la forme d'un réseau associatif, l'absence du maillon réceptif des clientèles met en difficulté la structure. Aucune structure ne coordonne l'offre sportive sur les sites de pratique : absence d'accueil, faiblesse des transports, rareté de l'information, du conseil, de l'assistance et du suivi.

Individuellement, l'organisation sportive se développe habituellement autour des différentes institutions du tourisme. Ces organismes sont généralement sous forte influence des pouvoirs politiques et les résultats des actions de promotion et de commercialisation des activités qu'elles réalisent ne sont économiquement pas reliés à leur fonctionnement. Difficile dans ce contexte d'envisager de développer l'offre et de communiquer sur des produits de tourisme sportif par des organisations qui n'en récoltent pas les bénéfices. De plus, le mode de gestion administrative des collectivités locales ne semble pas être le meilleur contexte pour dynamiser l'offre locale.

La solution organisationnelle classique, présente dans la littérature économique, reprend la formule chère aux managers contemporains : « think global, act local ». La mise en réseau local d'une offre globale s'appuie généralement sur « *une structure autonome de commercialisation, reliée à un groupe de l'industrie touristique favorable au développement d'une gamme de produits sportifs dans son offre* » (Massiera, 2002, page 47).

Cette structure de distribution des services sportifs permet un développement collatéral par les synergies qu'elle engendre à l'identique des grossistes et des détaillants du commerce. La petite structure de service apporte une flexibilité par sa responsabilisation totale face aux clients. La pérennité quotidienne de la petite structure commerciale ne peut être assurée que par la bonne qualité de son travail sans risque d'inerties administratives et de perte de mobilisation engendrée par la routine. Le rattachement à une grande structure implique une application des concepts de management dans la gestion et la mise au point de processus de travail en équipe. Globalement, cette mise en réseau des professionnels du sport n'est pas effective. Ils se perçoivent essentiellement comme des concurrents et privilégient une démarche individualiste. Il est de notoriété que nombre de ces professionnels tentent d'éviter le regroupement quand le client est acquis.

Toute origine de nature conjoncturelle s'élimine du questionnement qui anime la recherche. Le contexte économique du tourisme sportif est sans conteste favorable avec une consommation sportive conséquente et des potentialités touristiques locales hors du commun. Une approche stratégique en réseau existe dans l'arsenal des pratiques managériales et s'apparente au travail mené en équipe projet au sein des industries.

Ces pratiques ne sont pas opérantes en tourisme sportif et entraînent la recherche du problème sur une dimension de nature culturelle. L'investigation s'interroge sur l'impossibilité de modifier les organisations de manière formelle et rationnelle (Crozier, 1994). L'autogestion, le volontariat, l'autonomie et l'empirisme semblent guider le développement des organisations du tourisme sportif. L'exploration s'attache à étudier comment les acteurs professionnels du sport s'approprient la matérialité technicienne du tourisme.

Tableau n° 1 : Constat conjoncturel de l'offre de tourisme sportif

Synthèse des informations sur l'environnement conjoncturel et les réalités de l'offre

Opportunités présentes dans l'environnement

Juridique : Le droit du sport élargi les structures juridiques disponibles.

Economique : Le développement de la richesse et la réduction du temps de travail.

Commercial : Les clients se transforment en consommateur de sport.

Financier : Les aides publiques facilitent le financement des infrastructures sportives

Sociologique : Les valeurs et les croyances sociales du sport évoluent.

Ecologique : Les préoccupations liées à l'écologie stimulent les pratiques de nature.

Démographique : La structure de la population fait évoluer les marchés vers le 3^e âge.

Technologique : Les innovations techniques facilitent l'apprentissage du sport.

Culturel : Les valeurs du sport investissent la culture de la société.

Disponibilités de modèles organisationnels

Global : Les entreprises fonctionnent sous forme de réseaux professionnels.

Local : Les structures collent aux exigences et contraintes locales des sites de pratique.

Constat des dysfonctionnements de l'offre sportive

Organisation : Les composantes physiques de l'offre présentent des disparités fortes.

Technique : Le matériel est inadapté et en provenance de la pratique compétitive.

Humain : Les relations sont fortement déficientes dans le service au client.

Commentaire : Investigation conjoncturelle, élaboré par l'auteur à partir de la notion de stratégie marketing extraite de l'ouvrage de Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing Management, 6^e édition, Publi-Union, 1988, pages 73-74.

1.1.9 L'origine culturelle de la faiblesse organisationnelle du tourisme sportif

Intégrer les prestataires de service sportifs dans l'industrie touristique exige d'eux un certain nombre de comportements qui relève du domaine marchand. « *Échanger et faire du commerce, c'est développer une qualité d'écoute, d'accueil et de service à la clientèle* » (Lefeuvre, 2001, page 7). Ces comportements sont peut-être légèrement différents de ceux habituellement en vogue chez les professionnels de l'animation sportive.

Le développement d'une offre de service rationnelle et adaptée à l'industrie touristique implique que les moniteurs de ski, les guides, les maîtres nageur, les moniteurs de voile,..., intègrent l'offre de service. Les acteurs intègrent le « package » essentiellement sous la forme d'une simple composante de la prestation, à l'identique de la chambre d'hôtel, du repas ou du véhicule de transport. Il est aisé de concevoir que cette représentation heurte les professionnels du sport.

Comment résoudre ce problème communicationnel qui s'établit entre le guide de haute montagne et ses clients : Le professionnel de la montagne à tendance à rejeter les flots de touristes qui déambulent en chaussures estivales et « *piétinent ses sommets* ». En retour, les clients perçoivent l'image d'un professionnel rustique au caractère austère et à la personnalité renfermée. À l'identique, la communication qui s'instaure entre le commandant de bord qui regarde d'un mauvais œil, les estivants, en bermuda estival et chemises hawaïennes, qui « *envahissent son navire* » et donne en retour aux visiteurs l'image d'un professionnel austère, avec un éventuel penchant pour la boisson,... Ces comportements ont leurs conséquences. Par exemple, seulement un tiers des guides de haute montagne arrive réellement à vivre de l'activité d'accompagnement sans métier complémentaire et les cadres du nautisme ne travaillent effectivement qu'en période estivale. Ces propos témoignent d'une origine culturelle au problème fonctionnel de l'offre de tourisme sportif.

En tourisme, les acteurs ne perçoivent pas les visiteurs comme une gêne dans l'activité ; la prestation de service s'envisage simplement comme une finalité du travail. À l'inverse, chez les professionnels du sport, la représentation habituelle du tourisme réside essentiellement dans des masses de population à la recherche de consommations rapides, d'envahissement d'espaces naturels et de sensations physiques superficielles,

sans réel engagement personnel. Le problème prend toute son ampleur quand on considère que la qualité d'une offre est perçue par les clients sur l'intensité de la communication qui s'établit avec les professionnels de l'activité. La maîtrise de la qualité de cette communication, de nature générale, technique et pédagogique est indispensable dans une prestation de service sportif, essentiellement lorsque l'on cherche la pérennité et le développement durable de l'offre.

Le développement du tourisme sportif se heurte à plusieurs problèmes d'ordre culturel :

- *Pourquoi l'offre de service ne cherche t'elle pas à se qualifier ?* Émanant des professionnels des loisirs sportifs, les critères de qualification sont habituellement de nature technique et n'intègrent pas les qualités humaines d'aptitude à la relation publique. À l'inverse, « *les professionnels rassemblés dans une offre touristique sont habituellement dotés d'un label de qualité qui représente le fer de lance promotionnel de leur offre de prestations. La tendance s'oriente vers des labels mariant technicité et authenticité* » (Haneau, 1998, page 297-308).

- *Pourquoi l'information et la formation ne s'y développent pas ?* Les professionnels du sport participent habituellement à des stages de formation et à des sessions d'évaluation. Mais ces habituels stages de recyclage visent le maintien des qualifications sportives et non un décroisement de leur qualification fortement technico-éducative. Elle ne permet pas de faire face à l'absence de réflexion globale, intégrant le contexte social, économique et psychologique dans un échange interdisciplinaire entre les différents prestataires. Les formations, habituellement dispensées par les chambres de Commerce et les Pôles Touristiques, sont difficilement suivies par l'ensemble des responsables de structures sportives, les contenus de formation qui sont élaborés dans une logique de transmission se retrouvent dans l'impossibilité d'apporter la dynamique de changement au sein des structures.

- *Pourquoi les organisations ne développent pas leurs outils ?* Dans les entreprises sportives prédominent les préoccupations de terrain et d'action. L'intégration de nouveaux outils comme la bureautique apparaît difficile car elle implique d'élargir les compétences à des activités tertiaires : devis, commercialisation, commande, suivi des prestations des clients... Les organisations ludosportives plaquent généralement les

nouveaux outils technologiques sur leur organisation existante, sans s'efforcer d'intégrer à l'utilisation de micro-ordinateurs, la réflexion sur l'organisation, la formation et l'évolution des qualifications. De plus, « *le monde du tourisme est un secteur où l'utilisation de la communication informatique est omniprésente : émission de titres de transport aérien, ferroviaire, nautique ou terrestre ; réservation de chambre d'hôtel, de table de restaurant, de prestation de loisirs,...* » (Huet, Rabeyrin, 1997, page 290). Cette technologie vise habituellement à s'intégrer au fonctionnement des prestataires sportifs mais n'impliquent pas un changement dans leur manière de travailler. Dans l'entreprise de tourisme sportif, l'arrivée des technologies de l'information transforme simplement la communication commerciale. L'ensemble des clientèles est répertorié dans des fichiers informatisés.

- *Pourquoi de nouvelles activités n'y apparaissent pas ?* Les entreprises lancent habituellement des projets de nouvelles activités, souvent avec l'aide de conseils extérieurs. Les organisations, par des projets marqués par le bon sens, la gravité ou l'émotion, se découvrent dans la globalité de leurs activités, révélant des potentialités inexploitées et des insuffisances. Toute prise de conscience provoque habituellement une envie de progresser, un espoir de renouveau, une volonté de s'engager dans un projet où chacun perçoit mieux sa place et peut davantage se réaliser. S'engager dans ces projets permet de dépasser l'habituelle fonctionnalité de l'offre sportive.

Bien que leurs acteurs proclament briser la formule : l'esprit pense et le muscle exécute, ce n'est pas ce que l'on constate dans les organisations. Dans l'entreprise de loisirs sportifs, la maîtrise technique (animation, enseignement, éducation) occupe une place prépondérante devant les aptitudes à la communication. Pourquoi les compétences techniques effacent les qualités humaines (respect de la parole donnée, attitude d'attention, écoute des autres,...). Cette réalité sociale est prise en compte au sein des entreprises où « *Indépendamment des objectifs habituels d'animation, la communication au sein de l'équipe doit contribuer à instaurer en permanence une vision saine de la situation, ce qui peut être obtenu notamment en échangeant régulièrement sur des informations élaborées en commun* » (Herniaux, 1998, page 42). Chez les acteurs du tourisme sportif, la culture technique et éducative domine et affecte la dimension managériale.

- *Pourquoi la polyvalence des acteurs ne se développe pas ?* Traditionnellement, dans l'entreprise de prestation sportive, le professionnel reste souvent synonyme de spécialisation d'activité. Le travail ne cherche pas à gagner en autonomie où chaque acteur reste étroitement spécialisé dans son domaine sportif. L'activité professionnelle ne s'effectue que très peu de manière pluridisciplinaire et favorise la communication sur le produit sportif plutôt que le fonctionnement global de l'entreprise (Giddens, 1994).

Ce questionnement témoigne que le secteur des organisations sportives est globalement peu orienté vers une recherche d'évolution et de développement. Toute stratégie de développement implique l'organisation dans un processus de transformations technologique et culturelle, le re engineering, que Jacob traduit par les termes de « *reconfiguration, de reconception des processus de l'entreprise, ou encore de recomposition organisationnelles* » (Jacob, 1994, page 304), ne repose plus seulement sur la qualification sportive et éducative de ses acteurs.

Un exemple, extrait des propos émanant d'une personnalité institutionnelle lors d'une prise de contact préalable, matérialise les défaillances de l'offre sportive :

- Une vente réalisée lors du salon nautique de Paris concerne un stage de voile d'une semaine sur la Côte d'Azur. La prestation de transport est assurée par le Groupe Air France, l'une des plus importantes compagnies aériennes à l'échelon mondial, les prestations d'hébergement et de restauration sont assurées par un hôtel trois étoiles, correct établissement indépendant, mais à la vocation essentiellement balnéaire et sans culture sportive. En fin de parcours, la prestation sportive est dispensée par un club nautique, association à but non lucratif dont l'objet est principalement éducatif et compétitif, déviant occasionnellement vers une vocation ludique pendant la période estivale.

- Ce type de produit combiné, présenté au célèbre salon du tourisme de Paris en 2000, n'a intéressé qu'un seul couple de clients, auteur de l'unique achat enregistré dans la saison suite à la création de cette gamme de produits ! Bien que le coût global du service soit élevé pour les clients, on constate que le coeur de la prestation, c'est-à-dire l'exercice de la pratique sportive, est la composante qui présente le plus de lacunes : un matériel obsolète car l'équipement performant est réservé à la compétition. Un

encadrement faiblement professionnalisé, car assuré par un jeune moniteur en stage de formation fédéral. L'absence de fourniture de vêtements spécifiques pour la pratique. La disponibilité de vestiaires se composant d'une simple salle mixte, présentant un mauvais état des sanitaires avec une douche disponible en eau froide et dont la propreté reste aléatoire. Un tel montage n'a aucune possibilité de favoriser le développement de l'offre nautique. La recherche s'interroge sur les causes de ce type d'échec qui se déroule dans une conjoncture socio-économique favorable. Le paradoxe entre une conjoncture socio-économique nettement favorable, une disponibilité de modèles organisationnels relativement aisés à mettre en œuvre et l'absence de développement de l'offre de tourisme sportif l'entraîne à émettre une problématique de nature culturelle.

Problématique du développement du tourisme sportif :

La conjoncture du tourisme démontre bien qu'elle est propice au développement de l'offre sportive et que des modalités organisationnelles sont disponibles pour en permettre le développement. Ces modalités sont issues de l'expérience de l'industrie du tourisme dont l'offre de sport de loisir se rapproche et devrait s'y intégrer logiquement, à l'image du secteur ludosportif des pays anglo-saxons. Bien que les contextes de consommation sportive et touristique, prises séparément, semblent favoriser la constitution d'une réelle offre de tourisme sportif, on constate une absence flagrante de cohérence et de mise en conformité avec les attentes du client. La réalité témoigne même d'une stagnation de ce secteur d'activités. Explorer la stratégie de développement des organisations sportive fait apparaître une problématique culturelle. Tout développement du secteur des organisations sportives implique pour les acteurs d'intégrer un ensemble de comportements et de pratiques spécifiques à la matérialité professionnelle marchande qui doit se métisser avec les représentations professionnelles du domaine sportif.

Le problème du développement de l'offre de service sportif semble de nature culturel. Il implique d'explorer comment la communication interne de l'entreprise de tourisme sportif se construit. L'exploration embrasse la globalité humaine et sociale des acteurs de l'entreprise avec leurs clients.

2° chapitre

L'ambiguïté de la communication dans le monde professionnel

Les propos qui suivent se réfèrent au champ des sciences de l'information et de la communication en associant les démarches constructiviste et systémique. La connaissance projet qui s'y trouve, si elle se démarque de la pensée positiviste, apporte un éclairage nouveau sur la problématique des organisations sportives. Ces organismes évoluent sous la forme de structures sous capitalisées, en perpétuelle recherche de solutions opérationnelles et sans réelles stratégies à moyen ou long terme. Cette problématique ne relève pas d'une origine structurelle. Le sous-développement du tourisme sportif, observé dans un secteur en croissance et en attente de consommation, induit une origine de nature culturelle. La communication qui s'y construit repose en grande partie sur l'identité des acteurs professionnels. La logique d'industrialisation du tourisme sportif entraîne chez leurs acteurs une représentation marchande qui affecte en retour le processus de construction de l'offre.

1.2 La référence aux sciences de l'information et de la communication

Les modèles organisationnels en vogue dans le management des entreprises semblent mis en échec sur le terrain du tourisme sportif. Nos propos s'orientent sur les causes d'appropriation et de contournement des modèles stratégiques par les acteurs des entreprises. Elle vise principalement à éclairer les causes de la résistance des acteurs à l'industrialisation de leurs activités professionnelles. L'origine communicationnelle de ces résistances y est présumée.

Effectuer des travaux en sciences humaines nous entraîne dans une pensée positiviste. *« Le concept positiviste décrit un univers d'éléments séparés les uns des autres dont l'histoire se déroule dans un espace et un temps distincts. Si ce système de pensée apporte une connaissance des phénomènes étudiés, il renonce généralement à rechercher les causes pour s'en tenir essentiellement au relatif et aux lois »* (Comte-Sponville A., 2001, page 105). Opter pour une recherche à dominante positiviste produit une connaissance scientifique de nature descriptive des phénomènes de l'organisation sportive en rejetant toutes spéculations qui dépassent le cadre de l'expérimentation.

Le constat de déficience de l'offre sportive ne relève pas d'une cause supposée unique et implique aux écrits d'adopter une attitude de « connaissance projet » qui évite l'écueil des controverses contemporaines de subjectivité du positivisme. Les écrits qui suivront s'insèrent dans la lignée des théories de la communication et visent à découvrir les origines du sous-développement du tourisme sportif en explorant le phénomène dissimulé sous un enchevêtrement de représentations et de relations sociales. L'objet de notre réflexion est complexe et impliqué dans un ensemble de relations sociales. Si l'identité du prestataire, développée au travers de son héritage sportif, de ses expériences vécues, de sa culture et de son environnement occupe une place centrale dans le processus, la réflexion devra couvrir l'influence exercée par les clients et les collègues de travail.

1.2.1 La complexité organisationnelle du tourisme sportif

Explorer le tourisme sportif en le considérant comme une organisation professionnelle au coeur d'un carrefour de relations. C'est *« un territoire de communication caractérisé par un nœud, une multiplicité d'échanges, de flux matériels (financiers, humains, technologiques,...) et immatériels (informationnels, culturels, symboliques,...) »*

Certains propos de l'auteur laissent entrevoir des hypothèses communicationnelles qui expliqueraient le processus de régulation sociale qui affecte l'offre sportive. « *Elle permettrait de penser les articulations entre logiques technique-économiques et logiques psycho-socio-anthropo-cognitives, la communication constitue une intelligibilité pour appréhender la complexité organisationnelle, ce qui nécessite de nouvelles théorisations* » (Bernard, 2002, page 158). Le nœud de relations, construit par les acteurs de l'entreprise de tourisme sportif, inscrit la spécificité de cette recherche dans une approche scientifique de la communication des organisations.

Le métier des acteurs occupe une place importante dans la construction de la communication des organisations. La dimension identitaire de la situation professionnelle évolue pour les acteurs entre héritage culturel et modernité technologique. Dans la communication des organisations, le métier s'envisage à la fois comme un héritage culturel et comme un outil permettant une évolution organisationnelle. Ainsi, nombre de publications à dominante historique traite de l'héritage culturel du métier. « *C'est sans doute ce que les dirigeants et le personnel doivent espérer de l'histoire de leur entreprise : certes un moyen de renforcer son identité, d'affirmer sa fierté mais surtout le biais pour comprendre évolutions et blocages dans une perspective globale, actions et réactions de l'interne et de l'externe, dialectique entre le passé (ou ses représentations) et le présent* » (Beltran, 1987, Page 28). Dès lors un métier s'explore par ses aspects techniques et culturels. La technique représentant la maîtrise, la culture relevant de la représentation sociale.

Dans les publications consacrées au tourisme sportif, le métier s'exprime sous les termes de morcellement et d'atomisation qui caractérisent le secteur. Dans cette dispersion de l'offre, le tourisme sportif ne semble pas représenter en l'état, une véritable offre marchande. Face à ces déclarations, une explication d'ordre structurelle est recherchée. Le récent secteur d'activité des sports de loisirs peut ne pas avoir atteint sa maturité professionnelle et resterait fortement dépendant des potentialités locales des sites de pratique. La carence de développement des structures de tourisme sportif s'explique-t-elle par un ensemble de facteurs essentiellement d'origine structurelle comme certaines publications managériales le laissent à penser ?

La réflexion se porte sur l'appréhension des faiblesses structurelles du secteur ludosportif. Si elles conditionnent son développement, c'est en s'intéressant à leurs origines que la problématique s'étoffe. De multiples causes freinent le développement des petites et moyennes entreprises de tourisme et de loisir. Selon Philippe Callot, les freins au développement des petites et moyennes entreprises sont essentiellement de nature structurelle. Il met en évidence leurs faiblesses par l'analyse du faible développement qui les caractérise face à la concurrence internationale. Il constate qu'elles ne procèdent pas par méthode rationnelle mais essentiellement de manière ponctuelle et empirique (Callot, 2000).

Ces propos se retrouvent dans le rapport d'enquête commandé par Jacques Dondoux, alors secrétaire d'état au Commerce Extérieur. L'étude, porte sur 800 entreprises de tous les secteurs d'activité dont celui des loisirs et du tourisme, dont l'effectif est compris entre 10 à 499 salariés. « *On constate que pour les 58 % d'entre-elles qui affrontent la concurrence internationale, c'est avant tout pour répondre ponctuellement à des demandes sporadiques de clientèles étrangères et non par une réelle stratégie de développement* » (Rapport du Secrétariat au Commerce Intérieur, CSA, 1998). En France, seules, quelques rares organisations de sports de loisir et de tourisme industrialisent réellement leur offre en procédant par plan de stratégies élaborées, inspirée des modalités organisationnelles qui restent généralement l'apanage des grandes entreprises.

- *Les parcs aquatiques*, après une phase d'engouement suite à leurs créations, subissent une forte baisse de fréquentation. « Aqualand », l'un des plus anciens centres est localisé au Cap d'Agde. Sa fréquentation chute de 320 000 visiteurs enregistrés en 1980 à moins de 190 000 visiteurs depuis 1996. Les décideurs s'engagent dans une évolution du concept. Ils proposent aux clients de se ressourcer au cœur de l'eau. Le concept basé sur la fonctionnalité aquatique est abandonné pour proposer une offre plus globale autour de la santé et de la forme. Ce type d'organisation propose une offre de services élargie où l'eau évoque un style de vie plus qu'une simple attraction.

- *Les stages d'activités sportives* se présentent également sous une fonctionnalité qui se décline en unité de temps, de lieu et de thème purement sportif à l'image du centre de tennis Pierre Barthès. Ces stages évoluent vers un concept plus ludique avec une offre

individualisée de multi-activité sportive. Adopté par l'Union des Centres de Plein Air, ce concept relance l'activité sans cependant soustraire l'entreprise à une forte saisonnalité. Il n'arrive également pas à élargir sa clientèle qui ne dépasse rarement l'âge de 35 ans.

Au fil des ans, les concepts de complexe de loisirs centrés sur la fonctionnalité du sport s'érodent et doivent se renouveler pour conserver un pouvoir attractif. Si le contexte économique présente bien une dynamique stable et croissante, l'expansion repose essentiellement sur l'essor de la consommation de loisirs (CREDOC, 2001). Elle est marquée par l'explosion des loisirs, l'engouement pour le retour aux sources, l'écologie et le renforcement du souci de soi. La conjoncture se caractérise par un accroissement de la concurrence, une évolution des normes, une ouverture des marchés et un accroissement de la compétitivité concurrentielle. Au sein de ces activités en évolution, la croissance des organismes du tourisme sportif reste inféodée à la volonté des acteurs d'industrialiser leur offre de service. Développer professionnellement l'offre engage les acteurs vers un compromis mariant l'intérêt personnel pour les activités physiques et sportives qui les animent et les contraintes de rationalité professionnelle engageant le développement.

Une dichotomie classe le tourisme sportif en deux modes structurels :

- *Une offre réceptive* qui concerne les activités groupées à des formules d'hébergements et de restauration, les divers prestataires de service, offices, syndicats d'initiative, comités départementaux et régionaux.
- *Une offre émettrice* qui provient des professionnels du voyage, agences et tours opérateurs, ainsi que certains transporteurs et grands centres intégrés.

Les particularités de l'offre réceptive du tourisme sportif : Elles semblent correspondre à une offre essentiellement locale, réunie généralement sous la forme d'un ensemble de documentations destinées à en promouvoir les services. L'offre se compose de multiples organisations de petite taille, dont la structure évolue de l'Association de loi 1901 à la société internationale en passant par le travailleur indépendant.

Communément, sur le sol national, ces prestataires sont obligatoirement titulaires d'un brevet d'état d'éducateur sportif correspondant aux activités qu'ils proposent au sein de leurs structures. L'offre d'activités y est très variée, fortement dispersée d'un prestataire

à l'autre et souvent implantée au sein d'un même espace géographique. Dans les Alpes-Maritimes, plus de 70 pratiques sportives de loisir et de tourisme coexistent dans la même offre de tourisme sportif et sont réparties sur les 5 000 kilomètres carrés du territoire. Concernant spécifiquement les activités sportives d'eaux vives, elles sont dispersées sur les 120 kilomètres de cours d'eau que compte notre département sans aucune autre cohérence et stratégie d'occupation de l'espace aquatique que celle de la logique individuelle de ses responsables. *« Ce seraient les contraintes réglementaires qui expliqueraient le contexte de petites structures qui composent l'offre des activités physiques et sportives de loisir »* (Mounet, 2000, Page 102). Ces propos se réfèrent du concept d'ordre local de Friedberg pour expliquer l'équilibre stratégique établi entre les acteurs en présence qui se partagent l'offre locale. L'enjeu principal représente la maîtrise technique des services proposés à la clientèle, renvoyant essentiellement à une offre de service fondée sur la fonctionnalité du sport.

Les particularités de l'offre émettrice : Elle émane des voyagistes et des grands centres intégrés. Elle est le fruit d'une stratégie et se présente comme une offre beaucoup plus globale, rationnelle et restreinte en termes d'activités sportives. La promotion est habituellement présentée dans un catalogue de produits homogènes. Cette offre se compose généralement de quelques activités sportives rassemblées sur un seul site, associées à un moyen de transport et à un prestataire d'hébergement. L'accès est facilité pour les clients et l'offre à la fois enrichit et s'enrichit de l'environnement des services touristiques dans lequel elle est proposée. C'est la liste réduite d'activités sportives qui caractérise la spécificité de l'organisation des grands opérateurs du tourisme sportif.

Cette offre correspondrait davantage à celle d'une organisation qui tend à se constituer elle-même en acteur social (Friedberg, Crozier, 1993). *« L'origine des résistances au développement semble relever d'un processus social. Le rôle de l'acteur est envisagé, non sous son aspect contraignant, mais en fonction d'une liberté d'interprétation, qui peut aller jusqu'à la transformation de sa définition finale »* (Lamizet & Silem, 2000, Page 229). Les caractéristiques structurelles n'expliquent que partiellement cette absence de liens entre les différentes organisations. Les dysfonctionnements trouvent leurs origines dans une problématique entre l'offre réceptive, véritablement co-construite par une multitude de petites structures prestataires d'activités sportives et de loisirs et l'offre émettrice plus globale. Cette dernière se compose pour l'essentiel de

grandes structures organisatrices qui captent les clientèles pour leur proposer un ensemble de prestations de loisir dont une part importante concerne les pratiques sportives.

Le problème semble se situer dans la relation entre l'offre des opérateurs de l'industrie touristique et les prestataires de services sportifs. Apparemment, ces organisations semblent fortement dépendantes de la volonté de leurs acteurs de rapprocher leurs métiers. L'offre ludosportive, essentiellement de type réceptif, se compose d'animateurs, d'éducateurs et de moniteurs sportifs qui construisent de manière empirique leurs produits, principalement à partir de la maîtrise technique des sports. L'industrie du tourisme, à l'inverse, est un secteur d'activité très structuré, où la maîtrise de la qualité de service et le comportement commercial face aux clients sont de mise. Ils résultent de longues années d'apprentissage des acteurs en école spécialisée. Certaines structures franchissent ces résistances en ajustant leur offre, mais les caractéristiques de l'offre sportive reste en décalage avec les attentes commerciales de la clientèle touristique. Cette inégalité des prestations pose un réel problème pour le développement de l'ensemble du tourisme sportif. De plus, cette offre locale présentée au public n'est en général largement pas consommée en totalité.

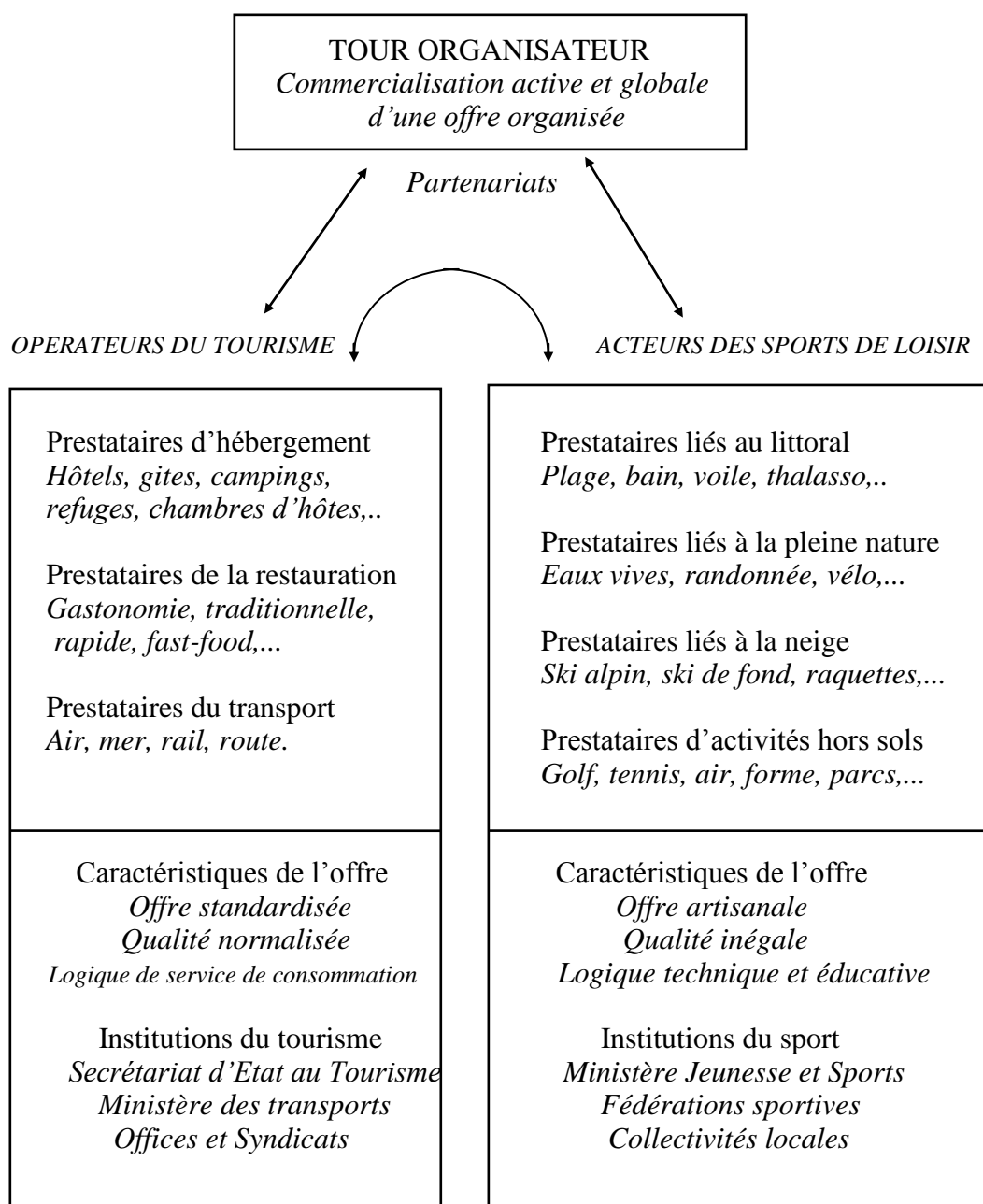
Lorsqu'un comité départemental du tourisme présente dans un envoi promotionnel, une documentation rassemblant jusqu'à 70 activités sportives qui concernent toutes les saisons, on ne peut affirmer que la demande de diversité de la clientèle soit satisfaite au travers de cette offre. Au sein de ces organisations, tout se passe comme si l'ensemble de l'offre doit être impérativement présentée au public, quel que soit le lieu et la saison. Cette action révèle un problème typiquement d'ordre communicationnel. Cette dilution fait courir le risque de noyer le public dans une masse d'informations entraînant une insuffisance de positionnement de l'image des sites de pratiques sportives.

Les propos de Jean-Pierre Augustin présentent une piste d'amélioration avec la création de produits relativement typés et facilement identifiables par le public, à l'image entretenue de capitale du surf de la commune de Lacanau (Augustin, 1997, page 120). Cette stratégie globale permet aux prestations sélectivement promues de rester attractives auprès du public d'une saison sur l'autre.

Cependant, la communication centrée essentiellement sur la fonctionnalité du surf fait également courir le risque d'entretenir une image principalement saisonnière et fortement dépendante de la mode de ce type de sport de glisse comme des conditions météo. Une mer plate pendant une saison estivale suffit à ternir la notoriété actuelle de la destination. Globalement, la mise en oeuvre de l'offre de tourisme sportif reste difficile. Les professionnels communiquent avec leur public sous une labellisation garantissant la qualité technique du produit et du service offert, alors que l'origine des faiblesses est d'ordre immatériel. Cependant, cette tendance permet à l'offre, diffusée par les organismes locaux de promotion touristique de gagner en lisibilité et en qualité grâce au tri préalable des activités. Cette manière de procéder permet d'éviter des incohérences du type « *l'association locale de tir à l'arc, regroupant une poignée de passionnés bénévoles, à la recherche de quelques recettes pour son développement, pouvant figurer sur un même niveau d'offre que le village de vacances de 150 lits avec complexe de remise en forme, piscine et terrains de tennis* » (propos du responsable de l'Office de Tourisme et des Congrès de Nice). On constate également que certains regroupements cherchent également à qualifier le niveau de l'offre par des labels à l'image des étoiles des hôtels et des restaurants (1, 2, 3, 4 et Luxe), des plumes destinées à qualifier l'offre des gîtes (1, 2, et 3) ; parfois accompagnée d'une promotion spécifique et ciblée sur un public correspondant à une offre singulière. Cependant, ce type d'offre de tourisme sportif reste globalement rigide et peu diversifiée pour réellement réussir à se développer de manière conséquente.

À l'inverse, les grands opérateurs du tourisme maîtrisent bien leurs prestations qui restent volontairement réduites à une gamme restreinte d'activités. Ainsi, on retrouve plus d'une fois sur deux, dans leur offre de base, des activités classiques comme la baignade en piscine, les sports de raquette, les activités de mise en forme, le golf, les activités équestres et les randonnées en vélo et en VTT. Certaines activités plus insolites sont même parfois proposées comme l'ultra léger motorisé, la pelote basque ou le parapente,... ces activités créant alors une image forte et originale de l'offre en recherche de singularité au sein d'un marché touristique banalisant. Cependant, « *les OTSI composent leur promotion à partir des produits présents sur leur territoire. Ils cherchent à valoriser l'offre locale qui est noyée dans une masse d'activités éparpillées et difficilement identifiable pour la clientèle* » (Source : OTSI de St Raphaël).

Schéma N°2 : La complexité organisationnelle du tourisme sportif



Légende : Maillage des opérateurs de l'industrie du tourisme et des acteurs des sports de loisirs, matérialisant l'offre globale du tourisme sportif, élaborée par l'auteur.

Seule une volonté active d'organisations entre les structures permettrait de mettre en oeuvre une « *démarche globale de marketing* » pour engendrer d'une part un flux de services répondant à une demande dont l'opérateur touristique s'est fait le promoteur et d'autre part un flux financier engendré par l'accroissement des activités provoquée par un regroupement de prestations (Kotler & Dubois, 1998). La solution structurelle que l'on observe réside dans la création de partenariats et de réseaux peu contraignant pour la liberté de chaque professionnel, leur permettant de développer l'offre. Mais réussir ce type de développement leur implique de nouer des alliances multiples. Ce qui permet, d'une part le renvoi de clientèle entre les spécialités sportives différentes ainsi qu'une démultiplication des points de vente et de réservation. Lors d'une phase d'observation préalable dans la Vallée de l'Ubaye, un constat s'élève à nous : « *Le cas de deux sociétés de sports d'eaux vives qui se répartissent une zone géographique commune pour offrir à la clientèle la possibilité de pratiquer sur l'ensemble du cours d'eau de la zone concernée en harmonisant leurs prestations et leurs tarifs qui se complètent de l'initiation à la pratique engagée. Dans la réalité, les deux organisations sont généralement accolées sur le même site aquatique et proposent les mêmes prestations sans une réelle distinction autre que le prix ou le matériel de pratique* ».

Bien que potentiellement profitable à tous, ce type de réseau, rassemblant des prestataires divers et variés, aux statuts et fonctions différents selon leur type de structure et leur type de métier est très loin d'être effectif. Chaque prestataire ne semble pas envisager de devenir à la fois producteur et distributeur de ses propres activités et des activités de ses partenaires. Tout partenariat entre les prestataires réceptifs entre eux et de manière plus globale, entre les prestataires et les grands opérateurs émetteurs de clientèles est inopérant. Développer ce type de relations sous-entend une certaine rationalisation de l'activité professionnelle, tout au moins pour structurer le réseau et regrouper des moyens. Peu d'expériences réussies peuvent en témoigner. La principale solution pour réussir le développement structurel des entreprises du secteur du tourisme sportif existe, mais elle ne peut se constituer sur la trame d'un réseau fédératif regroupant les offres sportives au sein d'une structure ajustée à la demande. Si la solution organisationnelle existe, sous une forme en réseaux d'offres locales, la volonté des acteurs d'y parvenir est défailante. Le questionnement s'oriente sur une origine relationnelle de l'absence de développement du tourisme sportif.

1.2.2 Les problèmes relationnels dans l'organisation de tourisme sportif.

Principale conséquence des résistances des acteurs au développement structurel de l'offre, le tourisme sportif présente des dysfonctionnements (Brussière & Raoul, 1978).

- *Les acteurs refusent le fonctionnement organisé en réseau* sous la forme d'un bouquet d'offres sportives qui apparaît comme une domination et une perte d'autonomie. L'identité du réseau, qui peut devenir une structure-mère et représenter le cœur de l'organisation des activités avec un fonctionnement par stratégie globale, détection d'opportunités, définition d'objectifs et planification de plan d'action commerciale, échappe aux acteurs.

- *L'animation du réseau heurte le niveau d'indépendance* et de mise en valeur des individualités des différentes structures qui composent l'offre sportive. Cette réduction de l'autonomie s'oppose au fonctionnement individuel qui leur confère la liberté d'exercice et leur a fait choisir ce type d'activité.

- *L'amélioration de la qualité de service offert à la clientèle* touristique passe par l'élaboration et le respect de standards des prestations. Les prestataires réfutent ces standards qui se composent d'une formalisation des processus de travail des prestations sportives et qu'ils perçoivent comme une banalisation de leur métier.

- *La dynamique d'un réseau implique la mise à niveau* des membres par la formation professionnelle continue. Les professionnels indépendants n'envisagent que rarement d'avoir recours à l'apprentissage permanent qui implique une régression à leurs yeux. Détenteur de savoirs reconnus par une qualification d'état, ce sentiment se renforce par l'expérience de terrain.

Quand on explore les déficiences du tourisme sportif par l'angle des théories de la communication, la logique d'action et de résultats qui ordonnent la communication stratégique se heurte à quatre contradictions.

1/ Les produits sportifs proposés à la clientèle sont à dominante technique. Habituellement issus de savoirs faire associatifs et techniques acquis au sein des clubs sportifs et de fédérations, les professionnels diffusent essentiellement des informations techniques liées à la pratique sportive. Cette relation qui relève de « *la modalité*

symbolique de la communication didactique » se trouve en réel décalage avec les réalités de la consommation touristique (Lamizet & Silem, 2000).

2/ La courte durée des séjours ne permettent pas véritablement d'engager des processus symboliques d'appartenance par les rites sportifs. À l'identique, les stratégies de communication dont l'enjeu est l'acquisition de savoirs, la « *communication didactique* » se heurte à un public qui cherche la pratique d'une activité sportive sans réel apprentissage, ni grands efforts.

3/ Le contexte exige également le recours à des injonctions qui visent une certaine obéissance de la part des clients (pour faire face à une situation sportive difficile ou dangereuse notamment). Cette stratégie de communication qui relève de la « *modalité réelle* » reste d'un emploi délicat dans le secteur du tourisme où l'acteur professionnel, loin de diriger la clientèle est à son service.

4/ Une séduction suscitée par l'imaginaire de l'acteur sportif peut disparaître lorsque l'organisation se rationalise. La prestation de service, confrontée aux exigences techniques de la pratique sportive et aux contraintes de rationalité de la logique marchande laisse échapper la « *dimension imaginaire* » de sa communication.

Expression synthétique de la problématique :

- *La problématique, en termes organisationnels, réside dans la rencontre entre une certaine vision du sport qu'en ont ses acteurs professionnels, magnifié par ses idéologies et le désenchantement de la confrontation avec la matérialité professionnelle marchande du tourisme sportif.*

L'angle d'approche de la communication des organisations considère l'entreprise sous sa dimension humaine : « *À l'heure actuelle, la recherche sur les organisations a pour objet de rassembler, dans une doctrine unique, les connaissances acquises sur le fonctionnement des organisations, sur la manière dont il convient de les diriger, sur le comportement des différents membres qui les composent, sur leurs motivations, sur les processus qui régissent la communication entre eux et la manière dont ils prennent leurs décisions* » (Lamizet & Silem, 2000, page 228). Pour

éclairer ce processus de communication, la recherche explore les causes de la construction des résistances. L'origine semble provenir du refus des acteurs de faire évoluer l'organisation. Existe-il, dans l'expérience managériale, des dispositifs pour gérer cette situation ?

1.2.3. Les problèmes sociaux engendrés par l'évolution organisationnelle.

La recherche s'interroge sur les causes d'évolution de l'organisation. Les propos de John Stopford, reprenant la déclaration du Directeur général de la firme Philips, explique que depuis quinze ans, les entreprises ne cessent de changer. Sa firme sera complètement transformée d'ici les quinze années à venir, mais malheureusement ces changements ne sont pas suffisamment rapides. Il cite l'exemple du travail mené par M. Lopez, dirigeant du groupe General Motors. Dans un délai très bref, il est arrivé à des résultats remarquables (il permet à son entreprise de gagner en dix mois 4 milliards de dollars). C'est, selon lui, la preuve qu'un grand groupe peut changer beaucoup plus rapidement qu'on ne le croit en général. Mais pour cela, il est indispensable d'y stimuler l'ensemble des motivations. Toujours selon cet auteur, il ne faut pas s'arrêter aux résultats comptables de l'entreprise. Une augmentation des bénéfices ne signifie pas forcément que l'entreprise progresse. Il est nécessaire de prendre en compte d'autres indicateurs, comme la qualité des produits pour porter un tel jugement. C'est faute de l'avoir compris à temps que les grandes entreprises automobiles américaines se sont faites exclure du marché (Stopford, 1998). Il conclut ses propos en insistant sur le fait qu'en stratégie d'entreprise, il importe que le management se méfie de ce que l'on pourrait appeler la satisfaction comptable.

À titre d'exemple, la majorité des dirigeants pensent qu'ils font partie des meilleurs professionnels. De la même façon, concernant les compétences personnelles, la totalité des personnes pensent également qu'elles se situent au-dessus de la moyenne. Dans ces conditions de satisfaction, d'inertie et de conformisme, il semble difficile de remettre en question les fonctionnements des organisations. Ces propos entraînent une interrogation sur l'origine des difficultés sociales rencontrées par les organisations. La validité de l'exploration implique d'y intégrer une dimension historique. L'histoire peut être incluse dans l'audit de culture d'entreprise à titre d'élément d'information, s'inscrire dans la démarche identitaire, ou faire l'objet d'une approche exclusivement historique, comme la pratiquent certains cabinets

conseils présents en France. Les résistances semblent bien être une conséquence des évolutions matérielles des organisations.

Face à la problématique, deux axes rassemblent les divers processus évolutifs qui influencent l'organisation et sa communication.

- Le premier relève des *évolutions matérielles*, contraintes professionnelles s'exerçant sur l'organisation en relation avec les réalités conjoncturelles de l'environnement.
- Le second s'intéresse aux *phénomènes culturels* des acteurs des organisations et plus spécifiquement aux réactions des acteurs des organisations face à l'évolution de leurs activités professionnelles.

Il apparaît que chacun de ces deux aspects est insuffisant s'il est le seul pris en compte, et que c'est vers une explication de déséquilibre entre ces deux dimensions qu'il faille tendre. Le succès d'une organisation se manifeste par l'association réussie de ces deux orientations : Il faut que les organisations sportives soient à la fois efficace, donc techniquement rationnelle mais également qu'elles développent un climat social qui entretienne les espoirs, la motivation, l'enthousiasme et l'énergie. L'un ne semble pas aller sans l'autre et crée inévitablement un déséquilibre entraînant une baisse de résultats. *« Devant une dégradation des résultats, l'entreprise sera peut-être tentée de diminuer ses ressources pour rester rentable. Elle tardera à changer les équipements à la limite de l'usure, elle réduira ses investissements dans les outils promotionnels,...* Mais cette diminution de ressources entraînera elle-même une baisse des résultats et la fera entrer dans un cercle infernal. Autrement dit, l'organisation se condamne à décroître » (Chotard, 1986, Page 90).

On constate que dans les plans de stratégie, le management concentre l'essentiel de ses efforts sur le maintien de la compétitivité dans les activités déjà existantes, souvent aux dépens de sa réalité sociale. *« Si l'entreprise est un groupe humain orienté vers la production dont le devenir dépend essentiellement de la vente du produit de son activité, elle est aussi un carrefour d'intérêts divers, souvent antagonistes entre l'entreprise, les actionnaires, les salariés, les clients, les associations, que la législation, par le droit du travail et le droit des sociétés notamment, tente de réguler »* (Lamizet & Simel, 2000, page 228). Cette voie donne de nouveaux objectifs à la recherche. Partir des réalités sociales qui existent pour comprendre les conditions du sous-développement de l'offre.

En fait, reprenant les propos de Burke, une interaction existe entre les résultats de l'entreprise et le sentiment d'adhésion du personnel. Il semble que la manière dont se construit en interne l'entreprise détermine en fin de compte la manière dont l'ensemble de l'organisation se développe (Burke, 1984). Finalement, la réussite de l'organisation de tourisme, sportif semble à l'image du monde dans lequel nous vivons, fait d'organisations, d'associations, de relations, de combinaisons et de créations en perpétuel changement.

Un des facteurs-clés, tout au moins en France, reste l'appropriation de la volonté de développement par les responsables et les acteurs des organisations sportives. Leurs rôles évoluent sensiblement de la transmission vers le service, impliquant la nécessité d'accepter une vision plus globale des activités professionnelles. Comprendre ces processus implique d'explorer les multiples interactions informelles qui existent entre les acteurs qui composent l'offre. Ils coexistent sur un même lieu et dans une même temporalité de travail. Ainsi, une communication parallèle, informelle et empreinte d'authenticité s'instaure et accompagne le service. Ce processus témoigne du niveau de cohérence de l'organisation entre l'acceptation des contraintes de la matérialité professionnelle et le respect des expressions individuelles de ses acteurs, autrement qu'en termes de fonctionnalité sportive et de maîtrise de la motricité corporelle.

La formulation du problème exprimée dans un cadre culturel :

- *La communication définit un sens à l'organisation.* Si l'on veut que l'étude dépasse la fonctionnalité sportive et ne s'enferme pas dans des vues parcellaires, la communication de l'organisation doit explorer les objectifs et les stratégies qui permettent de les atteindre (Boyer & Equilbey, 1989). Par l'étude du contexte et des actions de l'organisation, on cherche à relever les informations conjoncturelles utiles à la compréhension des processus. C'est par rapport à ces informations sur le contexte environnant externe et interne que nous pourrons doter de sens la communication que construisent les différents acteurs de l'organisation sportive.

- *L'organisation prend appui sur la dynamique informelle.* Le meilleur point d'appui de la communication, ce sont les relations au sein des groupes, comme l'ont montrées les expériences menées sur le climat social (Lewin, 1939 ; Muchielli, 1980). Sur les lieux et au cours des activités sportives, l'exploration porte sur les phénomènes de la dynamique de groupe et de la communication informelle.

- *L'organisation s'accorde une liberté de manoeuvre.* À partir du moment où les objectifs sont donnés, les acteurs font preuve de souplesse à propos des voies permettant de les atteindre. Par exemple, à partir de la définition de la fonction d'un professionnel de l'encadrement sportif, il s'avèrera utile de comprendre comment il module ses objectifs par rapport à sa personnalité et à ses compétences propres. Comme les travaux menées sur la dimension sociale de l'entreprise, il faut avoir le courage de prendre le risque de la liberté et de l'autonomie (Crozier, 1970).

- *L'organisation communique son identité.* Le propre d'un groupe qui fonctionne est de réaliser une fusion affective entre ses membres et par là, de se fermer sur lui-même en tendant à se couper de l'extérieur (Lehnish, 1985). Connaissant ce penchant, il convient de faire en sorte d'étudier le vécu de chaque groupe, ainsi que les passerelles qui s'établissent entre le groupe et l'extérieur. Ces processus semblent contribuer à instaurer de multiples communications latérales entre les différents acteurs du tourisme sportif et de leurs clientèles.

Globalement, si la gestion du tourisme sportif s'envisage par la technicité du produit ; l'offre non rationalisée construit une identité qui s'éloigne de la fonctionnalité. L'investigation cherche à éclairer ce processus identitaire. L'exploration consiste à interpréter les influences de la dimension culturelle sur le développement de l'organisation de tourisme sportif. L'intérêt se porte sur les manifestations de l'intégration de l'identité des acteurs dans la prestation de service sportif. Elle semble globalement opérer en opposition à l'industrialisation de l'offre, tout au moins dans sa représentation. La recherche vise la démonstration que l'identité de l'offre du tourisme sportif ne se construit pas dans ce qu'est l'activité, mais dans ce qu'elle représente en termes de symbolisme organisationnel.

3° chapitre

L'exploration de la culture professionnelle du tourisme sportif

Les ressources anthropologiques mises en œuvre dans l'ouvrage sont rassemblées dans ce chapitre à dominante théorique. Le constat de sous développement de l'offre du tourisme sportif engage une investigation théorique et technique de l'anthropologie culturelle inscrite dans une logique constructiviste. Elles se présentent sous la forme d'un ensemble de concepts qui met en lumière le caractère très particulier de la dynamique culturelle des acteurs au sein de l'organisation. Un panorama conceptuel explore les processus d'adaptation culturelle de l'homme et éclaire les processus identitaires se déroulant au sein des organisations au travers de la bibliographie managériale.

1.3 Le recours aux concepts de l'anthropologie culturelle

Nos propos se penchent sur l'étude de la culture et de l'identité et s'approchent des concepts anthropologiques pour orienter notre réflexion vers « *l'étude des processus dynamiques de nature à modifier le destinataire, dans son comportement ou dans sa structure* » (Lamiezt & Silem, 1997, page 141). Souvent méconnue du public, elle propose une démarche et des méthodes originales qui lui permettent d'aborder les sociétés humaines contemporaines. Entre autre, son objet englobe la culture au sens d'un « *Ensemble des structures sociales et des manifestations artistiques, religieuses, intellectuelles métabolisées par les individus et qui définissent leur appartenance à une société identifiée par ces traits mêmes qui la distingue d'une autre* » (Mead & Enriot, 1997, page 170). Cette recherche porte sur l'étude des groupes humains dans le temps et dans l'espace sous l'angle des ressemblances et des différences qui les caractérisent. Son objectif rend compte et explique l'unité et la diversité des groupes humains dans l'organisation et plus spécifiquement dans celles du tourisme sportif.

Le texte s'engage dans une réflexion préalable des apports des travaux qui se préoccupent des interactions entre les différentes composantes de l'être humain. Il est communément admis de concevoir l'espèce humaine dans son évolution comme un continuum biologique et social qui intéresse toutes les populations humaines qui habitent notre planète. L'évolution de la culture occupe une place centrale dans les propos des anthropologues. Chaque individu est considéré comme un membre d'un groupe culturel. Dans ce cas, les individus et le groupe culturel représenté par l'organisation de tourisme sportif, constituent l'objet d'étude spécifique. La recherche s'intéresse essentiellement à la variabilité culturelle de notre espèce plus qu'à sa variabilité biologique ; ces deux grands axes de recherche se subdivisant dans le temps et dans l'espace. La recherche s'intéresse à la dimension culturelle construite par les groupes et les individus qui se trouvent dans un espace social (l'entreprise) et dans une période de temps (le travail).

Au cours des décennies, les chercheurs développent différents domaines d'investigation traitant de la culture, chacun étant concerné par un aspect particulier. Cependant, toutes les approches s'accordent sur la particularité que si la culture s'oppose à la nature, elle s'appréhende essentiellement dans « *ce qui définit l'appartenance à une société identifiée par les traits qui la distingue d'une autre. Elle structure les comportements et*

détermine ainsi l'évolution de la société » (Lamizet & Silem, 1997, page 170). Ce constat dote l'humain d'une double dimension. La dimension biologique nous renvoie à son appartenance au monde animal. La dimension culturelle fait référence à son aspect spécifiquement humain.

1.3.1 L'investigation de l'identité sous une approche anthropologique.

Force est de constater que le premier phénomène identitaire est celui de la similitude physique, renvoyant au si controversé concept de races (Blumenach, 1795). Au cours du temps, différentes formes d'êtres humains apparaissent, vivent ensemble, chacune explorant différents axes adaptatifs. L'homme contemporain est l'héritier de cette histoire foisonnante, le résultat des réussites et des échecs. L'espèce humaine a bien évidemment évolué comme toutes les autres espèces vivantes soumises aux mêmes mécanismes naturels. Elle connaît une évolution biologique et la place qu'occupent aujourd'hui les humains dans l'ensemble du monde vivant a été préparée par des milliers de générations au cours desquelles les lois de l'évolution ont façonné ses ancêtres. Logiquement, l'étude des corps humains visait à classer les hommes en races d'après leurs caractères physiques, la forme, les dimensions, les proportions des différentes parties du corps et de la tête, la couleur et l'aspect de la peau et des cheveux. Tout être humain hérite d'un patrimoine biologique et son influence dans la pratique sportive reste indéniable. Pour étudier l'aspect biologique des êtres humains, les scientifiques se réfèrent à deux concepts de base : celui d'espèce et celui d'évolution.

- *L'espèce* désigne l'ensemble des individus susceptibles de procréer entre eux des descendants féconds dans des conditions naturelles. Aujourd'hui, chaque espèce vivante porte un nom qui lui vient du système suédois de classification (Linné, 1753). Le nom d'une espèce est constitué de deux mots latins : le premier désigne le genre et débute par une majuscule, le second désigne l'espèce et débute par une minuscule. Tous les êtres humains font partie de l'espèce *Homo sapiens*. La particularité de l'espèce humaine, c'est qu'elle regroupe un ensemble d'individus qui habitent le même milieu et dont le code génétique est suffisamment semblable pour laisser une descendance féconde. (Par opposition, l'âne et le cheval peuvent se reproduire ensemble, mais leur descendance, le mulet, est stérile et on les classe en deux espèces distinctes). Pour d'autres espèces, la descendance est féconde, mais le milieu habité n'est pas le même ; elles portent alors chacune leur propre nom. (C'est le cas du lion et du tigre qui peuvent se reproduire entre

eux en captivité mais qui habitent des continents différents). Cette seconde classification n'est plus pertinente pour l'espèce humaine qui voyage et colonise l'ensemble des espaces géographiquement viables.

- Le concept de l'évolution s'intéresse également à la *variabilité biologique*. Dans son sens biologique le plus large, l'évolution signifie que les différentes formes de vie animale et végétale subissent des changements au cours du temps pour aboutir aux formes actuelles qui évoluent toujours. S'il est aujourd'hui reconnu que le vivant est en constante évolution, il n'est pas nécessairement en progrès et ne se dirige pas dans une direction précise. Le terme d'évolution n'est pas synonyme de progrès. Depuis le XVIII^e siècle, plusieurs chercheurs mettent en lumière que le vivant, loin d'être immuable, se transforme continuellement (Buffon & Lamarck, 1809). La découverte de la sélection naturelle comme l'un des mécanismes les plus importants de l'évolution bouleversa les connaissances (Darwin, 1859). Selon cette théorie, certains individus possèdent des variations génétiques favorables qui leur permettent de laisser plus de descendants. Au fil des générations, ces caractéristiques sont plus fréquentes parmi les membres de cette espèce. Il s'effectue une sélection d'une génération à l'autre. Par voie de conséquence, l'évolution de la lignée humaine a entraîné le développement de caractéristiques qui la distinguent des autres espèces animales. Si les êtres humains possèdent un ensemble de caractéristiques biologiques et génétiques communes qui en font une espèce unique, cette dernière se caractérise par sa grande variabilité anatomique. Les êtres humains sont dotés de peaux et d'yeux de couleurs différentes, de tailles et d'ossatures variées et de divers groupes sanguins. La discipline traite essentiellement de la variabilité biologique de l'espèce humaine au travers de deux champs dont la paléanthropologie, qui étudie l'histoire évolutive de l'espèce humaine et l'anthropologie biologique du vivant qui s'intéresse à l'espèce humaine actuelle. Chacun de ces secteurs englobe différentes spécialités, telle que la primatologie.

Si la primatologie s'éloigne des préoccupations centrales de l'identité du tourisme sportif ; elle s'en rapproche par l'analogie que développent certains auteurs entre les facteurs conjoncturels qui pèsent sur l'organisation et les inter-actions entre le milieu naturel et une espèce animale (l'homme) qui s'y adapte (Muzard, 1997). Des réponses partielles apparaissent au travers de cette discipline connexe pour donner une

explication originale des inter-actions entre l'homme, son entreprise et le milieu économique environnant.

La diversité des formes humaines ne concerne pas uniquement l'anatomie et la physiologie des individus. Elle affecte très profondément le comportement culturel. L'évolution accorde aux hommes une fonction d'agents évolutifs dans les territoires qu'ils occupent et l'histoire de l'évolution de l'espèce humaine se caractérise notamment par la spécialisation d'un organe : le cerveau. Il permet de percevoir, de comprendre, de communiquer et surtout d'apprendre. De cette évolution essentiellement biologique, émerge des capacités d'apprentissage et le transfert de connaissances entre les générations construit l'héritage culturel. Chez l'humain, la part de l'apprentissage dans la régulation des comportements atteint des proportions inégalées chez aucune autre espèce animale. L'évolution dote l'espèce humaine d'une capacité d'adaptation à l'environnement physique et social par la faculté d'apprentissage qu'il utilise tout au cours de sa vie. L'être humain invente de multiples mécanismes d'adaptation à son environnement tant naturel que social et cette part du comportement humain constitue sa culture.

Nos propos se tournent vers la variabilité culturelle de l'espèce humaine. Ce champ anthropologique concerne diverses disciplines dont l'anthropologie culturelle, appelée aussi ethnologie. Rapporté à la spécificité de nos préoccupations, le postulat principal est que l'homme développe une adaptation extra-biologique que l'on appelle culture et dont la communication, au niveau individuel et au sein des organisations, matérialise l'identité. Lorsque que l'on parle d'identité, les êtres humains apparaissent à la fois semblables et différents tant du point de vue de l'apparence physique que du point de vue de leurs manières d'être. *« Il n'est d'identité que paradoxale, il n'est d'identité que personnelle et sociale, indissolublement, effort constant d'unification, d'intégration et d'harmonisation, aussitôt démenti et toujours recommencé ; effort constant de différenciation, d'affirmation et de synchronisation, aussitôt limité par la tentative inverse d'affiliation, d'appartenance et d'identification en relation ou non, avec la co-action et la convivialité »* (Tapp, 1980, page 12). Le Sénégalais, l'Américain, le Chinois et le Français ont en commun, à la naissance, ainsi qu'avec tout être humain, la même complexité du cerveau et les mêmes capacités d'assimiler des connaissances ou d'acquérir des habiletés. Leurs apprentissages sont cependant diversifiés, car chacun

évolue au sein d'un groupe culturel particulier. « *Le groupe est l'objet d'un processus d'unification interne, d'un travail sur lui-même, par lequel les individualités qui le composent s'intègrent en s'identifiant, en se fondant dans une même culture* » (Da Silva, 1973, page 31).

1.3.2 L'interprétation structuraliste du concept d'identité

L'influence des cultures sur le comportement est fortement présente dans certaines études anthropologiques de nature structuraliste qui mettent en relation les faits culturels entre eux. L'identité relève d'une dynamique adaptative : « *Elle apparaît alors comme une fonction combinatoire instable et non comme une essence immuable, lieu et moment pareillement éphémères, de concours, d'échanges et de conflits auxquels participent seules, et dans une mesure chaque fois infinitésimale, les forces de la nature et de l'histoire* » (Lévi-Strauss, 1958, page 19). L'un des apports attendus du projet de recherche, c'est de mettre en lumière ce caractère très particulier de l'espèce humaine : son adaptation culturelle. Dès la naissance, un bébé est totalement immergé dans un environnement culturel qui lui impose une façon de penser, de sentir et de percevoir la réalité. Son entourage lui transmet des connaissances sur le monde qui l'entoure et il développe des habiletés qui lui permettent de s'y adapter. Ainsi, tous les individus sont plongés dans un milieu culturel dès leurs premiers balbutiements. Ils en sont tellement imprégnés, qu'ils croient naturelle, ou innée, une série de comportements, de croyances, de pensées et de sensations qui, en fait, sont culturelles. Ce n'est pas le bagage génétique qui permet d'avoir tel type de comportements, mais plutôt le groupe culturel d'appartenance. Il faut être entouré d'autres humains pour devenir un humain.

L'environnement professionnel concourt bien évidemment à l'établissement de ces comportements. Si chaque individu né avec des facultés intellectuelles, pour qu'elles s'expriment et se réalisent, il leur faut un contexte culturel nécessaire à leur développement. L'évolution permet le développement d'une adaptation culturelle pour chacun des groupes humains comprenant entre autre, celui du milieu professionnel. L'aspect physique, par les expériences individuelles et par les facteurs culturels, est sous influence du mode de vie du groupe social. Pour chacun, il y a une constante interaction entre l'aspect biologique et l'aspect culturel. En ce qui concerne le domaine des activités sportives, si toute personne vient au monde avec un certain potentiel de développement

physique, bien des facteurs d'ordre culturel peuvent affecter la taille, la morphologie et le poids, prédisposant à la pratique de certaines activités physiques.

Au fil des années, de très nombreux auteurs cernent le concept de culture. Une définition est communément admise : « *La culture est une production sociale, qui se fait par un lent et long processus de sédimentation dans la mémoire collective des actes et des messages qui ont marqués la vie sociale. En cela, elle s'oppose à la nature qui est un déjà là* » (Lamizet & Silem, 1997, Page 170). Cette définition laisse ressortir le caractère universel et inhérent à l'espèce humaine, un attribut distinctif selon les mots de Claude Lévi-Strauss tout en pointant le périlleux débat entre l'inné et l'acquis.

Contrairement aux traits biologiques qui se transmettent uniquement par l'hérédité comme la couleur des yeux et le groupe sanguin ; les valeurs et les pratiques culturelles sont transmises et apprises par les individus lors des processus d'enculturation et de socialisation, soit à l'intérieur de la famille et de l'école, soit par les contacts sociaux et notamment dans l'entreprise et par l'ensemble des médias. Les traits culturels, la langue par exemple, sont légués d'une manière indépendante des traits biologiques.

L'identification de la culture :

- Elle est partagée entre plusieurs membres d'un groupe,
- Elle s'apprend et se transmet par des moyens extra biologiques,
- Elle transcende les individus d'une génération à l'autre,
- Elle est dynamique et se transforme dans le temps,
- Elle est diversifiée,
- Elle est le propre de l'espèce humaine.

Chaque culture apprend à ses membres un ensemble de pratiques particulières. Elle offre un éventail de modèles pour diverses situations de la vie. Elle indique comment réagir et se comporter dans différentes circonstances, par exemple face à la naissance ou à la mort, au sein de l'école, vis-à-vis des parents ou des étrangers, au sein du groupe sportif ou face à l'autorité dans l'entreprise. Ces phénomènes présentent des effets pervers et conservateurs : « *Nous connaissons bien ces groupes où règnent la plus chaude solidarité, l'amitié la plus intense, la motivation la plus forte, la volonté de*

vaincre ou de réussir. On les trouve aussi bien dans les cercles sportifs ou dans les institutions militantes que dans les entreprises à forte culture et de ce que l'on appelle l'esprit maison. Jusqu'ici, cet esprit de corps était considéré comme un gage à peu près certain de réussite et tout était mis en œuvre pour le renforcer et l'exalter. Aujourd'hui, on se rend compte que cet atout comporte des revers dangereux. En effet, la culture maison est génératrice de stéréotypes, d'attitudes et de valeurs d'autant plus figées que le succès et le leadership ont forgé plus solidement le consensus » (Lassoto, 1989, Page 172).

Chaque culture oriente le développement des sens et leur donne même une signification particulière. Le toucher peut ainsi être très valorisé dans certaines cultures de Méditerranée alors qu'il sera banni des comportements usuels en Europe du Nord. Dans le secteur touristique, les malentendus de cet ordre s'imaginent aisément lors de confrontations de clientèles de toute origine. Il en est de même pour la vue, l'ouïe ou l'odorat. Une odeur tenace de poisson irrite les narines des populations continentales sans gêner celles des populations maritimes. Il est généralement aisé d'observer les comportements et certains traits culturels tels l'habillement ou l'alimentation, par ce qu'ils sont visibles et identifiables. Ils ne sont pas toujours compréhensibles pour autant et peuvent donner lieu à des interprétations fausses. Que les hommes touaregs se voilent devant leurs proches semble plus acceptable que le voilement des femmes islamiques que l'on interprète comme un acte de subordination.

Aucun individu n'est totalement imprégné ou porteur de toutes les manifestations de sa culture. Chacun fait partie de différents groupes d'appartenance que sont les classes sociales, les castes, l'âge, les régions et apprend des particularités de ces ensembles culturels qui le distinguent des autres membres de sa culture. Le groupe social présente une identité commune mais également des particularités individuelles. Le concept de sous-culture permet d'appréhender les variations culturelles qui existent à l'intérieur d'une même culture. Plusieurs facteurs comme l'âge, le niveau socio-économique, le statut, la profession influencent le comportement culturel des membres d'un groupe humain. Les membres d'un groupe partagent cependant un certain nombre de comportements et de valeurs qui les lient et les identifient à celui-ci et peuvent transcender plusieurs générations : la langue ou les pratiques sportives, par exemple mais également des comportements professionnels, un jargon technique, des

appellations spécifiques. Ces comportements et valeurs construisent la culture du groupe qui se modifie avec le temps pour s'adapter logiquement au contexte et aux exigences : « *La relation entre culture et société est de nature dialectique : la culture évolue sur la longue durée* » (Lamiez & Silem, 1997, page 170).

La transformation continuelle de la culture, ou plutôt des valeurs et des comportements, des habitudes et des perceptions, témoigne de sa vivacité et de son caractère dynamique. Les cultures ne sont figées ni dans le temps, ni dans l'espace. Elles se transforment sous l'influence de divers facteurs. Certains individus ou groupes d'individus ont une influence déterminante dans la transformation de leur culture, notamment en faisant des découvertes ou en remettant en question des valeurs ou des comportements. Ainsi le féminisme reconnaît l'apport des femmes au sein des groupes culturels.

Les groupes culturels n'ont cessé, au cours des siècles, d'avoir des échanges et des rencontres qui permettent de transformer différents aspects de leur culture. L'actualité se caractérise par l'intensification des échanges internationaux et chaque groupe culturel y participe. De nombreux groupes culturels profitent de la découverte de l'électricité, des vaccins ; de même, les Occidentaux profitent de la découverte des chiffres arabes et des découvertes en astronomie réalisée au Moyen-Orient et en Asie. Chaque culture fait des emprunts technologiques ou idéologiques qu'elle réinterprète et réorganise en fonction de son contexte. Si les Touaregs profitent des découvertes des pays industrialisés comme la radio, la télévision et les véhicules tout terrain, il n'en reste pas moins de culture Touareg. Nombreuses sont les populations qui profitent des plantes cultivées par les Amérindiens comme la pomme de terre, le maïs et le haricot. De même ; différentes plantes médicinales qui servent à mettre au point de nouveaux médicaments comme la quinine provient d'une écorce péruvienne. Ainsi, la culture des organisations du tourisme sportif s'élabore principalement à partir d'éléments empruntés à plusieurs autres groupes de toute origine dont elle s'inspire tout en les influençant en retour, celles de l'industrie du tourisme et du mouvement sportif.

Quand nos propos s'intéressent à la culture, ils cherchent à saisir la manière dont elle se construit, s'exprime et se transmet. Culture et communication sont intimement liées. « *Les règles de la parenté et du mariage servent à assurer la communication entre les femmes, comme les règles économiques servent à assurer la communication des biens et*

des services et les règles linguistiques, la communication des messages » (Lévi-Strauss, 1958, page 95). L'exploration cherche à connaître la complexité communicationnelle de l'homme à la fois dans son passé, son présent et son avenir. Pour cela, on projette d'explorer par approche comparative pour comprendre et situer l'objet d'étude dans le cadre général des sociétés humaines d'hier et d'aujourd'hui. La comparaison constitue un outil de travail permettant de voir ce qui se cache derrière la diversité et de mieux comprendre l'espèce humaine.

Pour appréhender l'actualité organisationnelle et communicationnelle, nos travaux se s'engagent dans une phase d'exploration bibliographique qui nous plonge dans l'histoire du management des entreprises en retraçant les principales évolutions, les ruptures et l'actualité.

DEUXIEME PARTIE

La place de l'identité professionnelle dans le développement des entreprises

4° chapitre

La construction de l'identité entre similitude et différenciation

L'identité relève d'une construction réciproque. Un individu n'est reconnu que dans la mesure où il est à la fois suffisamment identique et suffisamment différent de l'ensemble des membres du groupe. Après avoir exploré le processus de construction identitaire, ce chapitre investit les conséquences du passage au travers du miroir que représente l'entrée dans la vie active des acteurs de l'offre sportive. La formation aux métiers du sport reste empreinte d'une maîtrise technique qui confère un statut valorisant à ses acteurs. Les acteurs se projettent dans des identités de métiers, construites à partir des valeurs intrinsèques du sport. Cette construction à priori se confronte ensuite aux réalités professionnelles de la prestation de service sportif. La matérialité professionnelle marchande éveille un phénomène de désenchantement qui affecte la construction identitaire des acteurs du tourisme sportif. Une dynamique d'opposition à la représentation marchande du sport intègre l'identité de ses acteurs. Si cette représentation entrave le développement professionnel du tourisme sportif, elle lui confère également ses particularismes.

2.4 L'exploration du concept d'identité

Le premier principe méthodologique incite à effectuer un état des connaissances sur le sujet étudié. L'investigation se centre sur les concepts d'identité et de culture pour ensuite les explorer sur le terrain du management des organisations de la manière la plus exhaustive possible. Le concept d'identité représente l'un des champs importants de la recherche contemporaine en sciences sociales. Dans les années soixante, le psychologue Erikson proclamait que l'étude de l'identité était aussi centrale à cette époque que l'avait été l'étude de la sexualité à l'époque de Freud. Cela n'est pas surprenant si l'on regarde la pluralité d'auteurs qui se penchent sur le sujet. Si, pour le Dictionnaire, « *l'identité est le caractère de ce qui est identique* » (Le Robert, 1992), nombreuses en sont les définitions.

Cette définition recèle deux idées fortes que développent divers courants et auteurs :

- Pour Labarrière, c'est le « *caractère de ce qui est identique, qu'il s'agisse du rapport de continuité et de permanence qu'un être entretient avec lui-même, au travers de la variation de ses conditions d'existence et de ses états, ou de la relation qui fait que deux réalités différentes, sous de multiples aspects, sont cependant semblables et même équivalentes sous un autre rapport. Pour identifier un ou plusieurs êtres à d'autres, il convient de les distinguer de ce qu'ils ne sont pas ; et à l'inverse, pour appréhender un être singulier, il faut bien supposer son identité historique* » (Labarrière, 1990, page 1208).

- En psychologie, « *c'est la caractéristique de personnes, objets réels ou représentés, événements, énoncés, etc... considérés comme substituables l'une à l'autre* » (Grand dictionnaire de la psychologie, 1991, page 355). Ainsi, « *l'identité est un ensemble de critères de définition d'un sujet et un sentiment interne* » (Muchielli, 1980, page 5). Ce sentiment est multiple : sentiment d'unité, de cohérence, d'appartenance, de valeur, d'autonomie et de confiance organisés autour d'une volonté d'existence. Si l'identité se retrouve à l'intersection de nombreuses disciplines, elle est d'abord conceptualisée et étudiée en psychologie et principalement en psychologie sociale.

- L'anthropologie et la sociologie utilisent le concept d'identité culturelle, mais également la psychanalyse, le droit ou encore l'histoire et les sciences politiques en

fournissent d'autres interprétations. L'identité se présente comme une étape de construction de la socialisation. « *La construction de la personnalité est un processus d'identification, de construction d'identité, c'est-à-dire d'appartenance et de relations* » (Dubar, 1991, page 27). Si la notion d'identité intéresse l'ensemble des sciences humaines c'est peut-être parce que l'on peut l'envisager à divers niveaux : Celui de l'individu, celui du groupe et celui de la société. L'identité est une notion centrale qui se situe à l'articulation du psychologique et du sociologique. Toute identité est à la fois personnelle en ce sens qu'elle est localisée dans une personne mais également sociale en ce que les processus de sa formation sont sociaux. « *Se socialiser, c'est prendre en compte personnellement en charge des attitudes au point qu'elles guideront largement sa conduite sans même qu'on s'en rende compte* » (Dubar, 1990, page 27).

2.4.1 La dualité du concept d'identité

Cette dualité caractérise et guide la réflexion sur l'identité. Il s'agit de l'opposition que l'on trouve dès le début de la pensée contemporaine sur l'identité, c'est-à-dire l'identité personnelle et l'identité sociale. Ainsi, la notion d'identité, fréquemment utilisée dans le discours quotidien et dans les sciences sociales, reste cependant caractérisée par son ambiguïté. Ses diverses significations renvoient à des façons différentes de caractériser un individu en fonction de son appartenance à un groupe, qui peut être défini notamment par rapport à un territoire, une origine, une religion, une profession ou des pratiques sportives. Alors que l'anthropologie classique se développe dans le contexte colonial ; les sociétés contemporaines constituent un terrain privilégié pour étudier les processus de construction, de maintien et de recomposition des identités individuelles et collectives. Les situations de transformation sociale y sont rapides. Si l'identité individuelle semble une notion simple et évidente, ce phénomène se révèle complexe si on considère que chaque individu est unique par son patrimoine génétique. L'individu qui existe en ce lieu et en cette période reste cette même et unique personne toute sa vie.

C'est un phénomène paradoxal car l'identité désigne en même temps ce qui est unique et ce qui est semblable. « *L'identité personnelle concerne le fait que l'individu se perçoit comme identique à lui-même, c'est-à-dire qu'il sera le même dans le temps et dans l'espace mais aussi c'est ce qui le spécifie, le singularise par rapport à autrui. L'identité personnelle c'est ce qui rend semblable à soi-même et différent des autres* » (Deschamps, 1996, page 5).

L'identité est un principe de singularité et de continuité dans l'espace et dans le temps qui se décline en plusieurs composantes.

- *Le sentiment de soi* : la façon dont on se ressent
- *L'image de soi* : la façon dont on se voit, dont on s'imagine
- *La représentation de soi* : la façon dont on peut se décrire
- *L'estime de soi* : la façon dont on s'évalue
- *Le soi intime* : celui que l'on est intérieurement
- *Le soi idéal* : celui que l'on voudrait être
- *Le soi social* : celui que l'on montre aux autres.

Source : Déclinaison des composantes de l'identité selon Deschamps, 1991

L'identité personnelle résulte d'une construction progressive dont les fondations se situent dans les toutes premières années de la vie. « *En même temps qu'il est caractérisé par son identité personnelle, l'individu est aussi un agent social, intégré dans un espace social donc également porteur d'une identité collective ou sociale* » (Grand dictionnaire de la psychologie, 1991, page 358). Ainsi, l'identité sociale d'un sujet est relative à sa position dans la structure sociale comme l'appartenance à l'une des catégories biologiques comme le sexe et l'âge, à l'un des groupes ethniques, nationaux ou encore socioprofessionnels. L'identité joue un rôle social dans l'espace familial, professionnel et institutionnel et concourt à l'affiliation idéologique au sein des églises, des partis et des mouvements sociaux. L'identité sociale regroupe l'ensemble des critères qui permettent une définition sociale de l'individu ou du groupe.

Ces critères le situent dans la société. C'est une « *identité attribuée* » qui s'observe au travers de différents indicateurs externes

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• La profession : titre, rôle, nature du travail, niveau de rémunération,• Les diplômes scolaires : type et nombre d'années d'études,• Les possessions diverses : héritage et propriétés,• Le mode de vie : les loisirs, les voyages et les sports. |
|--|

Source : Indicateurs de l'identité attribuée, A. Mucchielli, 1986.

Ces éléments que l'individu présente à autrui sont les indicateurs observables de l'identité sociale. La conscience de soi n'est pas un phénomène lié uniquement à l'individualité, mais résulte au contraire de l'ensemble des processus sociaux dans

lesquels l'individu s'insère (Mead, 1934). Ainsi, chacun perçoit son identité en adoptant le point de vue des autres et du groupe social auquel il appartient, évoquant la référence constructiviste de la logique de recherche.

Le sentiment d'identité est moins une donnée de l'individualité que le résultat d'un processus de régulation sociale impliquant notamment le langage, les interactions quotidiennes, l'intériorisation des modèles et des valeurs du groupe et le jeu, notamment sportif. Le Soi est constitué à la fois d'une composante sociale qui est la résultante de l'intériorisation des rôles sociaux et d'une composante personnelle, expression de son unicité. L'identité sociale concerne un sentiment de similitude à autrui alors que l'identité personnelle cultive un sentiment de différence par rapport à autrui. Cette distinction entre l'identité personnelle et l'identité sociale renvoie à la dualité entre l'individu et le collectif et entre les notions de différence et de similitude (Deschamps, 1996).

2.4.2 Les processus d'attribution de l'identité

L'objet de l'étude se centre sur les processus d'attribution des identités dans les relations interpersonnelles pour la constitution du groupe social que représente l'organisation de tourisme sportif. L'intérêt se porte sur les pratiques de construction et d'affirmation des identités. Il s'intéresse également à leur mise en scène dans les cérémonies, les expositions, les musées, les manifestations, les spectacles et les discours qui représentent les processus de cristallisation des cultures et des identités. Au sein de toute organisation, des rituels existent et témoignent de l'identité collective de l'entreprise. L'identité collective au sens large relève essentiellement de la pensée structuraliste que la logique de nos propos renverse. En anthropologie, si les cadres théoriques se succèdent, la propension se maintient au cours de siècles, à établir des classements, des catégories et des typologies dans un objectif à la fois descriptif et administratif. L'élaboration de ces typologies, typologies politiques, économiques, sociales, culturelles et ethniques conduit nécessairement à extraire quelques traits et à les isoler pour les ériger en modèles typiques d'un groupe humain, d'un ensemble culturel ou d'une organisation sociale. S'inscrire dans cette logique entraînerait une conception figée, statique et invariable de la culture et de l'identité. L'attribution d'étiquettes identitaires aboutie souvent à des constructions artificielles. Globalement, du besoin de nommer et d'identifier, naît toujours de celui de distinguer ; distinguer

l'autre que l'on exclue de son groupe, et corrélativement, se nommer soi, s'affirmer une identité sportive, une étiquette distinctive, pour fixer le point de limite au-delà duquel l'autre sera identifié comme tel.

C'est ainsi toujours face à l'autre, face au besoin de se démarquer de l'autre, identifié comme en retrait du groupe, hors de celui-ci, que s'affirment les positionnements identitaires et se renforcent les frontières entre les groupes. Cette inclusion de l'autre dans la problématique identitaire qualifie la notion d'identité de paradoxale, dans la mesure où son étymologie, la racine latine est idem, *le même*. Elle met l'accent sur l'identité comme construction de l'unité du moi, de l'individu et efface la dimension relationnelle qu'elle comporte nécessairement : l'un est reconnu comme unique que s'il est différent de l'autre. Cette différence n'a d'existence que si elle est reconnue et attestée par ce dernier qui se positionne comme autre. L'identité dans l'entreprise s'envisage également comme une construction par réciprocité, entre une identité pour autrui et une identité pour soi : « *Ce double enracinement permet de voir ce qui se joue dans les entreprises, ...leur identité est construite par l'entreprise* » (Bernoux, 1995, page 183). En sport, la définition identitaire se décrit aisément dans une relation d'opposition. Dans une rencontre sportive, chaque membre de l'équipe passe par l'autre pour se définir. Le coéquipier ou l'adversaire servant à la fois d'élément d'identification et en même temps de distinction. L'identité d'un individu est reconnue si elle est à la fois suffisamment identique et suffisamment différente de l'identité des membres du groupe de référence.

L'identité se construit par réciprocité et met l'accent sur son aspect dynamique, mouvant et évolutif négligé dans une conception par juxtaposition de traits caractéristiques. Le fait d'isoler un ensemble de traits pour en faire des caractéristiques et la définition d'une culture constitue déjà une démarche artificielle. Ces traits ne sont significatifs et pertinents qu'en fonction des rapports qu'ils entretiennent les uns avec les autres. Certains traits apparaissent dans des situations simplement parce qu'à ce moment-là, ils permettent de renforcer la relation en cours. Même s'ils sont susceptibles de constituer des emblèmes, ils peuvent disparaître dans d'autres situations dans lesquelles ils ne sont plus appropriés. C'est le cas de la manifestation de l'identité de l'équipe sportive qui s'exprime dans des cadres bien définis, comme celui de la compétition et qui disparaît dans des situations éloignées du domaine sportif. Ce processus se rapproche du principe

contingent de « *l'autonomie du phénomène organisationnel* » (Crozier & Friedberg, 1977, page 167). Chaque état de culture ne peut être compris que comme le résultat de transformations, d'évolutions, de négociations antérieures, de rapports de forces, et le résultat, saisi à un moment donné, est déjà en train de se transformer.

Les traits culturels et identitaires donnés comme caractéristiques d'une culture ou d'une identité sont à replacer dans un ensemble qui constitue un « *réservoir culturel* ». Les acteurs sociaux puisent dans ce réservoir en fonction des situations dans lesquelles ils interagissent. Ils se conduisent, se présentent et se définissent face à l'autre, en fonction du rôle et du statut qui est le leur ou dont ils cherchent à se faire reconnaître. La recherche constructiviste propose une approche qui vise à rompre avec une conception figée dans laquelle telle ou telle identité est définie une fois pour toute. Il est important de souligner le caractère dynamique, évolutif, négociable de l'identité qui se conçoit comme une donnée situationnelle constamment jouée et rejouée par les acteurs sociaux. Dans cette perspective, la construction identitaire devient un processus qui résulte aussi des rapports de force entre les individus et comporte à ce titre une dimension conflictuelle. Ce processus s'écarte ainsi des perspectives structuralistes dans lesquelles l'identité est à dominante statique et morcelable.

Il convient de garder à l'esprit que le sentiment d'appartenance à un groupe et la manière de se définir socialement sont aussi le résultat de constructions issues du cours de l'histoire. Elles ont parfois modifié radicalement l'identité qui existait à l'origine. Un même individu peut centrer sa vie sur le sport dans son adolescence et à l'âge adulte ne plus porter d'intérêt à ces pratiques pour donner sens à sa vie avec d'autres activités (professionnelles, loisirs,...). Cela conduit à utiliser avec prudence les notions d'authenticité et de tradition observées dans la communication des organisations sportives de loisirs. La dimension interactionnelle de l'identité semble le résultat de négociations et de rapports de force. Ces rapports de force s'opèrent à l'intérieur même des groupes sociaux. « *L'individu et le groupe cherchent, en permanence, à obtenir une reconnaissance par les autres, et celle-ci entre en conflit avec la volonté de se faire reconnaître pour exister* » (Bernoux, 1995, page 185). Dès lors que les frontières sociales sont suffisamment perméables pour laisser la possibilité de mobilité sociale, des conflits d'identité interviennent au sein de l'organisation. La distribution des acteurs y est forcément hiérarchisée et soumise à une logique de promotion et d'ascension sociale.

À ce modèle, relativement statique s'oppose le processus des dominants décideurs face aux dominés tributaires. Dans les faits, ces catégories ne sont pas immuables et se modifient dans le temps et dans l'espace. L'exemple de l'acte sportif exceptionnel permet à un acteur social de sortir de l'anonymat des effectifs du club.

L'empreinte du structuralisme et du marxisme apparaît dans la description des ensembles sociaux stratifiés et lieux d'affrontements entre groupes dominants et groupes dominés qui aspirent à rejoindre l'identité véhiculée par les détenteurs du pouvoir, décideurs, entraîneurs et managers. En résumé, l'exploration fait apparaître la complexité des situations identitaires. Si l'on conçoit l'identité dans un processus d'interaction, celle-ci n'est jamais simple et prend des formes différentes dans le temps et dans l'espace.

2.4.3 Le concept d'identité dans une logique constructiviste

Le processus identitaire prend appui sur les identifications aux différents modèles proposés par les groupes sociaux auxquels le sujet appartient : sa nation, sa culture, son groupe, son entreprise, son équipe sportive. L'identification est réciproque, le groupe reconnaît l'individu comme un de ses membres et l'individu se reconnaît dans les modèles identificatoires et les exemples valorisés par le groupe (Ericksson, 1982).

- La psychologie sociale expérimentale se penche sur les relations entre l'identité sociale et l'affiliation groupale. Elle distingue les groupes d'appartenance dont le sujet fait partie et les groupes de référence au sein desquels le sujet puise ses modèles, valeurs et normes et auxquels il peut ne pas appartenir. L'adolescent supporter de l'équipe nationale de football adopte des vêtements, un vocabulaire, des comportements qu'il emprunte à un groupe sportif auquel il ne pourra jamais réellement appartenir, mais il s'y identifie simplement le temps d'un championnat.

- La psychologie génétique et la psychologie sociale s'efforcent d'approfondir le processus d'interaction entre les dimensions personnelles et sociales de l'identité. Dans l'optique de la sociologie, de la théorie du rôle, de la catégorisation sociale et des théories cognitives comme dans des travaux interdisciplinaires, de nombreuses recherches apportent des données qui mettent en cause l'hypothèse d'une identité unique. On assiste aujourd'hui à un consensus pour supposer que chaque individu et

chaque groupe dispose successivement et même simultanément de plusieurs identités dont la matérialisation dépend du contexte historique, social et culturel où il se trouve (la famille, l'école, les amis, le milieu professionnel, l'activité sportive, ...).

- On orientera nos propos vers une approche plus dynamique, interactionnelle et sociale. Notre société s'intéresse à la notion d'identité et de perte de l'identité qui trouve audience auprès du public. Repris par les médias, le concept d'identité en est quelque peu banalisé ; on le retrouve dans les discours politiques, dans des travaux techniques et comme justification de divers projets, mais sans que l'on sache exactement si on parle toujours de la même chose. Appartenir à une culture, à une nation ou à une organisation professionnelle ou sportive, implique d'être reconnu comme semblables aux autres sur quelques caractéristiques jugées essentielles. La notion d'identité collective n'y est rarement explicitée. Il existe une identité collective quand les individus disposent en commun d'une même logique d'acteur dans les positions sociales qu'ils occupent. Ce concept, formulé par la théorie des relations humaines américaines, est récemment développé par des recherches interdisciplinaires sur les organisations. L'entreprise en général est un lieu privilégié de construction de l'identité par les tensions et les investissements psychologiques dont on fait l'expérience dans les relations avec les collègues de travail et la hiérarchie (Sainsaulieu, 1977).

Les études menées par enquête, observations et études de cas tendent à soutenir l'idée d'une interférence entre les structures sociales du travail et les structures psychiques individuelles. Ce type de recherche sur la sociologie des professions se développent depuis 1929. Ils démontrent qu'une profession émerge quand un nombre de personnes commencent à maîtriser une technique définie et fondée sur une formation spécialisée.

Développé depuis le XVII^e siècle, la technique peut s'entendre sous son sens social. « *Il est clair que pour un objet fabriqué, c'est le point de vue humain de sa fabrication et de son utilisation par les hommes qui est essentiel et que, si la technologie doit être une science, c'est en tant que science des activités humaines* » (Haudricourt, 1988, page 28). Si la technique apporte la capacité de satisfaire les besoins grandissants de la société moderne, elle domine en retour les travailleurs en les déqualifiant. « *L'analyse attentive du développement machinique ne laisse pourtant aucun doute sur le fait que la division du travail précède et détermine très précisément la nature des innovations*

technologiques et des inventions scientifiques nécessaires à son approfondissement » (Goriat, 1979, page 69). En termes de représentations sociales, la maîtrise technique incarne le progrès et la modernité, déqualifie le travail ouvrier et dote ses acteurs d'une identité professionnelle. Elle devient une dimension constitutive de l'identité.

Les constituants de l'identité professionnelle apportés par la maîtrise technique :

- La spécialisation des services qui accroissent la satisfaction d'une clientèle,
- La création d'associations professionnelles qui définissent et contrôlent les règles de la conduite professionnelle (codes d'éthique et déontologie professionnelle),
- La mise en place d'une formation spécifique fondée sur un corps systématique de théories qui permet l'acquisition d'une culture professionnelle.

Source : Habermas, La technique et la science comme idéologie, Ed Denoel/ Gonthier, Paris, 1984.

L'identité professionnelle met en évidence l'articulation de deux processus identitaires distincts. L'identité pour soi et l'identité pour autrui interagissent l'une sur l'autre. La dualité entre l'identité sociale et l'identité professionnelle s'explique par le fait que chacune est identifiée par autrui mais peut refuser cette identification et se définir autrement. Dans les deux cas, l'identification utilise des catégories socialement disponibles et légitimes à des niveaux différents : appellation officielle, dénomination ethnique, régionale, professionnelle.

Les actes d'attribution visent à définir quel type d'homme ou de femme nous sommes pour autrui. Les actes d'appartenance expriment quel type d'homme ou de femme nous voulons être. Il n'y a pas de correspondance nécessaire entre l'identité singulière d'une personne déterminée par son histoire vécue individuelle et les identités attribuées par autrui. Il s'agit des identités numériques qui nous définissent officiellement dans l'état civil et les codes d'identification qui permet aux autres de nous classer comme membre d'un groupe, d'une catégorie sociale ou professionnelle.

Cependant, cette identité est la condition pour qu'une personne puisse être identifiée par d'autres. C'est dans l'activité avec d'autres, impliquant un sens, un objectif, une justification ou un besoin qu'un individu est identifié et qu'il est conduit à endosser ou à refuser les identifications qu'il reçoit des autres et des institutions.

Les deux processus de la construction identitaire :

- Le premier concerne l'attribution de l'identité par les institutions et les agents directement en interaction avec l'individu. Il ne peut s'analyser en dehors des systèmes d'action dans lequel l'individu est impliqué et résulte de rapports de force entre tous les acteurs concernés et la légitimité des catégories utilisées. Le processus aboutit à construire « *les identités sociales virtuelles des individus* » (Goffman, 1977).
- Le second processus concerne l'intériorisation, l'incorporation de l'identité par les individus eux-mêmes. Elle ne peut s'analyser en dehors des trajectoires sociales dans lesquelles les individus se construisent des identités. Les « *identités sociales réelles* » ne sont rien d'autre que l'histoire qu'ils se racontent sur ce qu'ils sont. Lorsque ces deux processus ne coïncident pas, qu'il y a désaccord entre l'identité sociale virtuelle et l'identité sociale réelle il en résulte des stratégies identitaires destinées à réduire l'écart entre les deux identités (Dubar, 1001, page 115).

L'identité sociale ne peut se réduire à des statuts d'emploi et à des niveaux de formation. Avant de s'identifier personnellement à un groupe professionnel ou à un type de diplômés, un individu hérite dès l'enfance d'une identité de sexe, mais aussi d'une identité ethnique et d'une identité de classe sociale qui sont celles de ses parents ou de ceux qui ont la charge de l'élever.

Les éléments de la construction des identités sociales (Goffman, 1977)

- Les identités sociales héritées de la génération précédente car la première identité sociale est toujours conférée par les aînés,
- Les identités virtuelles scolaires acquises au cours de la socialisation initiale primaire,
- Les identités professionnelles accessibles au cours de la socialisation secondaire.

De ce fait, la première identité éprouvée et expérimentée personnellement par le petit enfant se construit toujours dans sa relation à sa mère ou à celle qui en tient lieu. C'est pourquoi la psychanalyse demeure incontournable dans toute approche de l'identité individuelle. Cependant, c'est bien par la catégorisation des autres, et notamment celle des partenaires de l'école que sont les maîtres et les copains, que l'enfant fait l'expérience de sa première identité sociale. C'est une identité héritée. Parmi les événements les plus importants pour l'identité sociale, la sortie du système scolaire et la confrontation au monde du travail constituent un moment essentiel de la construction

d'une identité, c'est un enjeu important pour comprendre les processus de construction identitaire du tourisme sportif. Cette confrontation prend des formes sociales diverses selon les pays, les niveaux scolaires et les origines sociales, mais c'est de son issue que dépend à la fois l'identification par autrui de ses compétences, de son statut, de sa carrière, de ses aspirations et par conséquent de son identité. C'est de l'issue de cette première confrontation que dépend la construction d'une identité professionnelle qui constitue non seulement une identité au travail mais aussi une projection de soi dans l'avenir, l'anticipation d'une trajectoire professionnelle et la mise en oeuvre d'une logique de qualification et de formation. Cette formation choisit l'adolescent induit un projet d'avenir et de carrière. Elle suppose d'avoir déjà connaissance des éléments qui constituent l'identité du groupe dans lequel il souhaite s'intégrer, c'est l'identité visée.

Dans l'actuelle mouvance de notre économie mondialisée, cette première identité professionnelle pour soi a de plus en plus de chances de ne pas être définitive. Elle est régulièrement confrontée aux transformations technologiques, organisationnelles et de gestion d'emploi des organisations. Elle est vouée à des ajustements et des reconversions successives. Elle risque d'être, d'autant plus menacée qu'elle s'est souvent construite à partir de catégories spécialisées et étroites. Cette catégorisation s'observe dans le sport où les métiers se spécialisent de plus en plus par rapport à la pratique d'activités physiques. Ainsi, le guide de moyenne montagne ne peut encadrer de l'escalade, le moniteur de voile ne peut diriger un navire avec des passagers à son bord, les prérogatives du maître nageur ne s'exercent plus sous la surface de l'eau...

Ces dispositifs impliquent des projections à l'intérieur de filières d'avenir qui, pour certaines, n'existent pas encore et pour d'autres risquent d'être fortement modifiées, voire de disparaître entre la période pendant laquelle le jeune y inscrit son projet d'avenir, et celle à laquelle il devrait y accéder. Rappelons que la durée moyenne de qualification pour accéder aux métiers du sport comporte généralement 3 ans de formation. Elle est donc fortement marquée par l'incertitude alors même qu'elle accompagne théoriquement le passage de l'adolescence à la vie adulte et à une forme de stabilisation sociale. *« L'identité n'est jamais donnée, elle est toujours construite et à reconstruire dans une incertitude plus ou moins grande et plus ou moins durable »* (Dubar, 1991, page 113).

Cette socialisation par la professionnalisation est « *un processus de production du socius, c'est-à-dire qu'un individu est alors capable de réagir à des stimuli sociaux* » (Bernoux, 1995, page 183). C'est par leur socialisation que les individus apprennent un nombre important de normes sociales et de valeurs qui leur permettent d'interpréter les rôles sociaux qu'ils doivent jouer dans les différentes situations de la vie en société. C'est par cette socialisation que se forme la personnalité sociale des individus. Grâce à cette construction de la personnalité, l'individu devient apte à s'insérer dans le contexte social. Le produit de la socialisation se présente comme l'intériorisation de la culture. Selon Lucchini, « *la personnalité sociale de l'individu est en quelque sorte la communication de la culture dont il a fait l'apprentissage à travers sa socialisation* » (Lucchini, 1998, page 233). Ces propos soulignent l'importance du rôle de la culture dans la construction de l'identité sociale. Explorer l'identité entraîne la recherche à s'intéresser aux relations existantes entre culture et socialisation.

Lorsque l'on traite de culture, il faut en distinguer la socialisation des processus d'acculturation, de déculturation et d'enculturation :

- *L'acculturation* est l'acquisition de traits culturels étrangers à la culture de l'individu. C'est souvent un processus forcé dont l'exemple classique en anthropologie reste la période coloniale.
- *La déculturation* concerne un individu qui se voit privé de certains traits culturels sans remplacement adéquat, à l'image des populations autochtones d'Amérique du Nord avant la création de leur statut de nation indienne et la reconnaissance de leur culture.
- *L'enculturation* correspond à l'intégration de la personne dans la culture de sa société. Ce processus commence seulement quand l'individu a acquis la capacité à réagir culturellement aux stimuli sociaux. Cela implique que la construction de la personnalité sociale soit déjà amorcée pour que l'individu puisse répondre aux attentes de comportements qui lui sont adressées. L'enculturation reste étroitement liée à la socialisation car elle la suit dans le temps. « *L'enculturation concerne cette phase dans la construction de la personnalité qui vient après la socialisation* » (Lucchini, 1993 , page 234). Il y a enculturation lorsque l'individu adapte sa personnalité sociale aux exigences de son milieu socio-culturel. L'enculturation est un processus qui tend à corriger et à compléter certains traits de la personnalité et qui jette les bases qui permettront la construction de l'identité sociale.

L'investigation s'oriente sur l'étude du phénomène identitaire en milieu professionnel que l'on aborde par l'analyse des identités de métier.

2.4.4 Le cadre identitaire de la profession sportive

Le premier lieu de construction de l'identité professionnelle sportive s'effectue dans le choix de la formation. C'est un réaménagement de l'identité virtuelle projetée dans ce que l'individu se voit faire. Le choix d'une formation professionnelle est une première manifestation de l'identité professionnelle visée. L'étudiant qui opte pour un cursus au sein de la Faculté des Sciences du Sport s'imagine bien embrasser une carrière dans le domaine sportif. C'est un constat quotidien que l'on observe dans la promotion des étudiants de première année qui tendent rapidement à se considérer en acteurs professionnels, usant d'un langage pédagogique et technique spécifique et valorisant un comportement de vie d'équipe et de célébrations festives. Ce passage par une formation qualifiante induit un modèle de socialisation professionnelle. Elle est apportée dans cette initiation à la culture professionnelle qui effectue une conversion de l'individu vers une nouvelle identité influençant jusqu'à sa conception du monde et de lui-même. *« Traditionnellement, le métier est apparu comme source de culture particulière, mêlant valeurs et normes sociales....Il est cependant évident que l'exercice d'un métier comme l'appartenance à des catégories socioprofessionnelles se traduisent par des traits apparents qui distinguent leurs membres »* (Bougnoux , 1995).

Quels traits caractérisent la culture du sport ?

Il est possible d'interpréter les mouvements qui affectent la population des sportifs par la constitution d'une culture sportive (Pociello, 1993). Le développement mondial du sport, renforcé par le contexte idéologique véhiculé par tradition dans le milieu sportif, construit nombres de croyances et de représentations sociales. « Les masses envient le gagnant qui semble être responsable de ce qu'il fait et de ce qu'il est dans un rapport d'affrontement à l'existence. Cette représentation de la valeur de l'effort personnel entraîne une nouvelle considération du sport, qui devient le symbole de l'émancipation individuelle» (Chifflet, 2000, page 26). L'identité sportive est un héritage de l'univers fédéral. Le sport dans les Fédérations est un idéal démocratique, construit sur des règles formelles et des pratiques officiellement organisées.

Ce processus s'explique en reprenant la démarche utilisée pour appréhender les identités religieuses (Hervieu-Lèger, 1996).

- *La dimension communautaire entraîne l'idée d'appartenance.* La visibilité des lieux de pratique (stades, gymnase, équipements, vêtements) et les références communes (adoption en commun d'un style de pratiques sportives) sont légions. Dans cette communauté, les acteurs construisent une socialisation originale et spécifique.

- *La dimension culturelle est la mémoire commune du sport.* Les savoir-faire et les comportements sportifs (entraînements, compétitions) s'apprennent et se transmettent. La culture sportive fait référence à l'efficacité, à la maîtrise des techniques, à la rationalisation des gestes et au rendement des actions (chronométrage,...).

- *La dimension éthique est un héritage de l'olympisme.* Un code de conduite que chacun accepte dans la pratique physique, caractérise la culture du sport. Avec le temps et l'émergence des dérives liées à la compétition, l'engagement individuel désintéressé cède la place aux vertus (ré)éducatives du sport au sein d'une société nécessiteuse. « *Il s'agit toujours de définir le sport en lutte contre les fléaux venus de l'extérieur* » (Chifflet, 2000, page 31).

- *La dimension émotionnelle renforce le sentiment d'appartenance.* Le sentiment est d'ordre fusionnel. Dans la victoire, comme dans la défaite, les acteurs à l'unisson avec les spectateurs vivent intéressement le déroulement de l'activité. Les thèmes du courage et de la beauté accompagnent et valorisent habituellement la pratique.

Les fédérations, les pouvoirs publics, les médias, les sponsors, les intermédiaires véhiculent ces valeurs de l'idéal sportif. Tout acteur assimile une certaine manière de penser les événements et construit son identité en référence à ces idéologies. Les professionnels des pratiques physiques adhèrent à ces croyances intrinsèques qui font du sport un monde meilleur. Leurs formations valorisent des attitudes militantes qu'ils partagent et diffusent à travers les tâches pédagogiques d'animation. Ces croyances se situent à deux niveaux, dans le registre de la morale et dans une vision globale de société idéale. Ces croyances confèrent des valeurs de sens et d'espoir au sport qui acquiert un statut valorisant pour ses acteurs (Ardoino, 2001).

Consciente du rôle social que notre société attribue au sport dans les valeurs éducatives ou intégratives qu'on lui confère. L'homme devient-il plus homme lorsqu'il réalise une performance sportive ? Pourquoi le fait de dépasser les limites biologiques est-il un

indicateur spécifique de l'espèce humaine ? (Vulbeau, 1995). Les résultats de ces recherches en attestent le caractère spirituel notamment en ce qui concerne l'accès et la démocratisation des sports, le contrôle social et l'assujettissement disciplinaire par le sport ou encore les possibilités théoriques d'un transfert de qualités par le sport vers le secteur éducatif (Parisot & Rasse, 1991). Ces croyances dans les vertus du sport se renforcent dans la communication que les étudiants construisent avec les professionnels de terrain (animateurs, entraîneurs, moniteurs, éducateurs, professeurs de sports,...). Les idéologies deviennent constitutives de l'appartenance à un champ (Bourdieu, 1980), dote d'un sens commun la profession sportive et l'enchantement par voie de conséquence. L'enchantement « *se rapporterait à des lieux et paysages créés dans l'intention d'induire chez ceux qui les fréquentent un état de permanence euphorique* » (Winkins, 1996, page 448) et l'on peut accorder cette signification aux sites de pratiques du sport tels que stades, gymnases, piscines...

Les réalités du secteur sportif restent cependant à l'image de notre civilisation dont il est une expression culturelle. Le sport rassemble d'indéniables qualités, mais présente également ses injustices et ses dérives : violences des joueurs, violences des supporters, infractions, dopage, infractions financières, corruptions (Lassale, 1998). La formation et les stages permettent aux étudiants d'opérer des ajustements entre l'image virtuelle, le stéréotype antérieur du sportif au caractère désintéressé, voir au héros des stades qui motive le choix professionnel. La représentation du métier évolue lors du stage d'application en école, en institution ou en entreprise, pour devenir une réalité parfois désenchantée. La motivation des acteurs est mise à mal lorsque l'enseignement en éducation physique et sportive revêt un aspect de simple animation de loisir dans une cour d'école sans équipements sportifs ou se transforme en un affrontement avec des adolescents en mal d'existence. L'intérêt principal du métier se décale dans la sécurité d'un emploi relativement bien rémunéré et dont il faut défendre les acquis. La thèse observe les acteurs qui, s'éloignant de la fonction publique, intègrent le marché du tourisme sportif. L'intérêt se porte sur le processus identitaire construit dans la formation professionnelle des acteurs.

L'analyse de la formation comme première étape de la construction de l'identité professionnelle, effectué par Everett Hughes aux professions libérales, s'applique aux métiers sportifs. Il met en évidence trois étapes de la socialisation professionnelle par le

passage par une formation professionnelle qualifiante (Hughes, 1997):

- *Le passage à travers le miroir* est l'immersion dans la culture professionnelle qui aboutit à la découverte de la réalité désenchantée du monde professionnel : C'est un renoncement aux stéréotypes professionnels qui sont à la base du choix et de l'acquiescement aux valeurs de la culture professionnelle.
- *L'installation dans la dualité* entre le modèle idéal (qui caractérise la dignité de la profession et son image de marque) et le modèle pratique (qui concerne les tâches quotidiennes peu en rapport avec le premier). Il y a un processus de projection personnelle dans une carrière future par identification aux membres d'un groupe de référence. La formation permet l'acquisition des normes, de valeurs et de modèles.
- *L'ajustement de la conception de soi*, c'est-à-dire son identité en voie de constitution impliquant la prise de conscience de ses capacités physiques, mentales, personnelles, de ses goûts et de ses dégoûts avec les chances de carrière que le professionnel peut escompter dans le futur (Bohrane, 1995).

La différence entre les aspects individuels et collectifs de l'identité s'exprime chez les professionnels du sport dans une interrogation sur leurs rôles et leurs identités au sein de la société. La question des désillusions s'amplifie entre d'une part, la valorisation culturelle que notre société accorde aux performances sportives dont ils sont capables et les potentialités limitées de création d'emplois. Ce malaise historique reste d'actualité, le sport étant l'objet permanent de conflits et de revendications (Pociello, 1999).

À la lecture des publications du commissariat au plan, « *Emplois et formations du secteur sportif* », lorsqu'on effectue un recensement des professions du sport, on est tenté de parler de métiers et non de profession. (Kupiec, 1994). Le métier qualifie « *tout genre de travail déterminé reconnu ou toléré par la société dont on peut tirer ses moyens d'existence* » (Rey, 1995). Il s'agit d'une activité bien définie, permanente reconnue ou tolérée et qui implique habileté, compétence et talent. Le métier, c'est davantage qu'une profession. Dans le métier c'est l'individu qui prime et non la structure dans laquelle il agit. L'exercice d'un métier, c'est la maîtrise d'un savoir-faire et la reconnaissance d'une identité (Kupiec, 2003). L'étymologie latine du mot métier « *mysterium* » signifie mystère et par extension imagination et imaginaire. « *ministerium* » signifie ministère et renvoi à la notion de maîtrise technique. Le métier est l'interface de l'imaginaire propre à chacun et de la dimension technique commune à

la profession. Ces investigations renforcent le constat que la dichotomie entre l'identité personnelle et l'identité sociale structure l'identité. Lieu de tensions et de conflits entre l'imaginaire et la réalité, c'est dans l'exercice du métier que le rapport entre les deux faces s'éprouve.

Pour le dictionnaire Larousse la profession, du latin « *professio* » veut dire déclaration. C'est « *l'ensemble des personnes qui exercent le même métier* »³. Le terme profession évoque alors l'image d'un corps unifié, l'idée de la corporation avec ses rites d'affiliation et de reconnaissance. C'est le groupe d'appartenance auquel on accède grâce à l'apprentissage et au diplôme qui sanctionne la formation. Au cours de la formation s'acquiert la maîtrise technique du métier mais aussi ses règles d'exercices formelles et informelles. La profession est de l'ordre de la profession de foi, du discours, du représentatif, de l'identité sociale. Le terme de profession nous renvoie à la sociologie du travail. « *L'entreprise n'étant que le lieu économique où il s'accomplit* » (Friedman & Naville, 1962, page 44). C'est dans l'expérience vécue et dans la durée que naissent et s'expriment ensuite les savoir-faire, l'habileté, la compétence, le talent et que s'affirme le style propre que chacun développe à son poste de travail.

Le métier se définit comme la mise en oeuvre de compétences évaluables dans une situation de travail. La compétence est une maîtrise de divers savoir-faire opérationnels, mobilisant des connaissances et des comportements, évaluables dans une situation de travail. Ces savoir-faire sont toujours sujets à apprentissage (Pastor & Breard, 1999). En sport, le métier se définit par rapport aux techniques corporelles et ses métiers se fondent sur un objet communément identifié par la maîtrise de techniques corporelles qui permet à des publics de pratiquer des activités physiques au travers d'une offre de services sportifs.

Cette maîtrise s'inscrit dans une offre non marchande du secteur éducatif, compétitif et social ou dans une offre marchande de sports de loisirs, de mise en forme ou de tourisme. Au sein de l'Université de North London, on considère le tourisme sportif comme « *un secteur à part se rapprochant étroitement de l'industrie touristique* » (Pagnol, 1997, page 25). Gérer, développer et animer une prestation sportive revient à mettre en oeuvre des techniques corporelles au sein d'une organisation offrant des services de transport, d'hébergement et de restauration à l'intention d'une population,

sous l'impulsion d'une autorité publique, institutionnelle ou privée. Les métiers des sports se composent d'un processus de conception production (élaboration d'un contenu, création de séances d'activités physiques,...) inclus dans un processus de service (accueillir et communiquer avec des publics à la recherche d'activité corporelle). Ces ensembles de techniques identifient les métiers sportifs.

Lorsqu'on parle de métier dans les sports, on peut s'attendre à ce que l'on vous dise qu'il n'y en a qu'un, le « prof de sport » ou le « prof de gym », car même si l'interlocuteur reconnaît des différences de compétences, il ne perçoit réellement la segmentation de la profession qu'à travers les différentes pratiques : les sports nautiques, les sports collectifs, les sports d'eaux vives, les sports de montagne,.... Or, dans la profession, une segmentation existe bien et l'actuelle variété des filières de formation en témoigne. La confusion est renforcée par le fait que plusieurs de ces métiers peuvent également être exercé par la même personne selon ses qualifications d'éducateur sportif. Il est vrai qu'en sport, les métiers restent fortement liés à des cadres statutaires directement en relation aux types de pratique. La salle de gymnastique, la montagne, le plan d'eau, le navire ou le stade donnent des statuts, des particularités et des caractéristiques à chaque métier. Différencier les métiers dans les sports, c'est procéder à une analyse des objectifs de ces différentes activités. L'objet peut être éducatif, compétitif ou récréatif, mais en termes de service, les compétences mises en oeuvre sont relativement équivalentes dans l'éducation physique et sportive comme dans les entreprises de tourisme sportif. Pour cette dernière, la formation des acteurs mixe l'animation d'activités physiques à la logique industrielle du tourisme. *« Le pari du tourisme sportif ne se réalisera qu'avec une professionnalisation accrue des acteurs, par ce que le tourisme est un métier qui doit concilier une vision issue du terrain et un management adapté pour transformer la passion des aventuriers en raison des artisans »* (Pigeassou, 1999, page 24). Dans le cas de l'activité physique à vocation éducative l'analyse du contenu est valorisée alors que dans le tourisme sportif, c'est le mode de communication avec le public qui est mis en avant. Savoirs, savoirs faire et savoirs être s'articulent pour fonder des compétences, l'objet du métier restant la création, l'animation et la gestion d'une activité physique.

Les professionnels du sport ne sont ni travailleurs sociaux, ni spécialistes exclusifs du domaine sportif, ni gestionnaires d'équipements et la variété des activités s'élabore sur le

socle commun de l'activité physique qu'ils conçoivent et qu'ils font pratiquer à leurs publics. Si les professionnels du sport occupent des emplois relativement différents, ils présentent une identité commune par l'activité physique. Elle se perçoit globalement comme une maîtrise de techniques corporelles spécifiques à un milieu de pratique que l'intervenant transmet à son public. Depuis l'explosion des sports de loisirs, l'encadrement du sport se professionnalise et leurs acteurs se reconnaissent de moins en moins dans la définition générique de « prof de sport ». Historiquement, l'identité de la profession est liée à la capacité des enseignants en éducation physique à se rassembler pour promouvoir des normes explicites du métier qui fondent une identité professionnelle spécifique du professeur d'éducation physique et sportive. Cette identité est maintenant reconnue au sein de la profession comme à l'extérieur. Elle impose un système de valeurs professionnelles établies depuis l'élaboration des UFR STAPS rassemblant une communauté universitaire de plus de 400 enseignants chercheurs. La constitution d'une filière universitaire permet à la profession de définir sa spécificité en se démarquant du ministère de la jeunesse et des sports en appuyant d'avantage les enseignements sur des valeurs éducatives et socialisantes. Actuellement, l'expression identitaire prend forme dans le militantisme éducatif, exprimé par les enseignants en éducation physique et sportive dans leur besoin de différenciation du monde sportif et de justification de leur place dans le système éducatif. L'accès aux métiers d'enseignants en éducation physique est lié à une sélection par concours dont les admissions se réduisent au fil du temps alors que le nombre des candidats augmente. Cette évolution génère des identités professionnelles différentes chez les nouvelles générations qui s'orientèrent en nombre vers les métiers du loisir à partir des années quatre-vingt. La croissance des entreprises de sports de loisirs proposent des emplois soumis à une logique marchande. Le statut social tout comme la sécurité de l'emploi y sont moins valorisé. La définition des postes offerts dans le domaine des sports de loisir repose beaucoup moins sur la maîtrise corporelle et le savoir-faire sportif traditionnel. Ces organismes sportifs fonctionnent avec une rationalité matérielle qui conditionne leur survie économique.

Ces organisations maîtrisent les aspects instrumentaux de l'offre de service sportif, mais il leur faut étendre leurs compétences à la matérialité commerciale : prospection du marché et accueil des clientèles, réduction des coûts, autonomie de ressources, maîtrise des relations publiques... Ces organisations ont essentiellement besoin d'acteurs qui

possèdent des aptitudes et des techniques de management couplé à un esprit d'entreprise. « *Il leur faut être à la fois praticien, technicien, animateur et gestionnaire du sport* » (Hillairet, 2000, page 35). C'est un désenchantement de l'identité professionnelle qui devient floue. L'exercice du métier est bousculé dans les fondements de la profession qui étaient la maîtrise du corps, l'éducation aux valeurs de l'activité et la conduite gestuelle dans la pratique. Cependant, l'image populaire du métier reste valorisante, l'image du client sportif étant également réjouissante. Les professionnels du sport entendent bien garder l'image valorisante qui est ancrée dans leur représentation. Bien que les clichés aient la vie dure, celui qui caractérise la profession sportive risque cependant d'être fortement altéré. L'activité des éducateurs et moniteurs sportifs d'aujourd'hui a bien changé par rapport à celle des véritables héros sportifs issus de la tradition. Les guides chamoniards sont devenu des accompagnateurs de groupes de tourisme de moyenne montagne, les chefs de bord de croisière hauturière se transforment en capitaine de plaisance pour des équipages de vacanciers estivants, les athlètes, mythes de la force et de la maîtrise physique, deviennent des professionnels de la mise en forme et des gestes répétitifs de l'aérobic. D'autre part, les sites sportifs présentent de nombreux aménagements, les lieux de pratique sont devenus spacieux et modernes. L'arrivée de l'informatique diffuse l'information à un large public qui n'est plus restreint à un groupe d'initiés. Le développement de nouveaux supports assistent les pratiquants en facilitant la pratique sportive. L'image semble bien avoir changé. Elle s'éloigne des clichés dépeignant les professionnels du sport comme des êtres musclés, trônant au sein d'ascétiques équipements de sports ou affrontant des éléments naturels au péril de leur vie, dans le plus pur esprit de conquête et d'aventure. Les évolutions technologiques et socio-économiques contribuent à faire évoluer à la fois le métier même si les mentalités ne changent pas aussi rapidement qu'évolue la matérialité professionnelle du sport.

Dans ce contexte, les formes de reconnaissances sociales antérieures du professionnel des sports, lié à un contact individuel qui s'appuyait sur la confiance, sur une relation individualisée avec son client, dans un partage de passion commune, cèdent le pas à une banalisation du métier. Les causes sont liées à la démocratisation des sports et à l'attente de services répondant à la fois aux exigences de consommation d'un marché des loisirs sportifs et aux nouvelles formes de communication des entreprises. Le développement du marché des loisirs constaté depuis les années quatre-vingt n'y est pas étranger

(Vallette-Florence, 1994). La société des loisirs pénètre les modes de consommation et s'exprime par les pratiques, les vêtements, les matériels, la mode et les médias. Le développement de cette consommation fait entrer les sports dans une phase que l'on pourrait qualifier d'industrialisation. Elle met à mal l'identité professionnelle traditionnelle de ses principaux acteurs abrités de ces mouvances par l'éducation nationale, les collectivités locales et les fédérations sportives. Avant 1970, le marché se présente essentiellement sous la forme d'activités locales destinées à un public restreint. Face à la mise en marché de l'offre sportive, il semble que les professionnels des sports de loisirs subissent le même phénomène qui s'est déroulé lors de l'industrialisation de notre civilisation, conduisant à une déqualification du travail qui, d'un savoir-faire artisanal hérité de l'expérience et de la tradition, se banalise dans l'industrialisation du travail au sein des entreprises.

Depuis le XIX^e siècle et jusqu'à nos jours, l'économie s'est concentrée dans des entreprises en centralisant les productions humaines. Ces phénomènes s'observent comme dynamique dans le temps et dans l'espace. Le bilan actuel en matière de métier se résume en deux phénomènes. Le travail faiblement qualifié, fortement manufacturé est systématiquement exporté dans les pays où le coût en main d'œuvre est faible (Darbelet, 1999, page 114). Epargnés par la délocalisation, les activités du secteur tertiaire sont concernées par celui de la standardisation fonctionnelle. Ces deux actions, souvent complémentaires, poursuivent le but d'une meilleure maîtrise des coûts et d'un accroissement de la qualité des produits.

Notre intérêt se porte tout naturellement sur les conséquences du phénomène d'industrialisation du travail sur l'identité de ses acteurs. Dans son traité de sociologie, Alain Touraine se penche sur ces processus : « Faut-il conclure à l'autonomie grandissante des problèmes de l'entreprise et, considérant celle-ci comme un véritable système social, analyser en termes purement intérieurs, en termes fonctionnels, son organisation et sa structure, sa croissance et ses conflits » (Touraine, 1962, page 3). L'exploration s'engage dans ce sens pour en comprendre les mécanismes et les principales évolutions historiques apparues depuis le XIX^e siècle. Une attention toute particulière se porte sur l'émergence des actions de rationalisation du travail au sein des entreprises face aux contraintes de l'environnement économique. L'intérêt se porte sur la gestion de la réaction des employés naturellement résistants à la déqualification du travail et à une banalisation de leur identité professionnelle. Sans prétendre à

l'exhaustivité de ce phénomène, l'exploration de donne pour vocation d'éclairer les processus de construction identitaire dans l'organisation.

2.4.5 La gestion malaisée des organisations sportives

Lorsque l'on s'intéresse à la gestion des organisations, ce que l'on constate c'est qu'elle communique en externe sur l'image de l'organisation et de ses activités et en interne sur la mobilisation de ses ressources humaines. La communication du gestionnaire témoigne d'une vision stratégique des activités mais également des volontés de prendre en compte le réel social pour régir les mobilités des employés. Force est de constater chez les décideurs tout comme chez leurs employés, l'existence d'un écart entre les réalités de la gestion des entreprises et le concept de modèle de gestion qui implique une vision formelle du management.

Nos systèmes éducatifs et administratifs n'y sont pas étrangers. Ils veulent que la plupart des postes de responsabilité soient alloués de façon programmée. En tourisme sportif, ils reviennent à ceux qui détiennent certains titres et diplômes réglementant l'exercice des professions. Le critère d'ancienneté est également source de légitimité. Ce second schéma est le plus observé dans les petites et moyennes entreprises où une réticence s'observe face aux différentes qualifications qui sortent de l'obligation réglementaire et de la maîtrise technique : ressources humaines, marketing et communication. Dans un cas, comme dans l'autre, la capacité à créer, animer et gérer la communication n'est en rien acquise et la promotion par un titre diplômant comme à l'ancienneté ne semble pas les meilleures façons de susciter une catégorie d'individus capable de faire face à la diversité humaine de l'organisation.

Ces propos explique en partie le fonctionnement des petites et moyennes entreprises du secteur ludosportif où s'observe une tendance au « sous-management ». Conditionnés par une tradition fortement liée aux savoir-faire éducatifs et sportifs, les acteurs de ces organisations appliquent des solutions essentiellement d'ordre technique face à des problèmes globaux d'évolution de leurs structures. Actuellement, les loisirs sportifs se banalisent par le fait de la consommation et il semble que ce soit dorénavant la qualité du service rendu aux clients qui fasse la pertinence la concurrentielle de l'offre de l'entreprise (Haneau, 1998).

Confrontés à une représentation essentiellement construite sur la fonctionnalité sportive, les décideurs de ces entreprises, souvent autodidactes en ce qui concerne leur formation entrepreneuriale, se réfèrent à leurs expériences de terrain. Pour eux, une entreprise de tourisme sportif comporte en général trois grands objectifs : « *assurer les fonctions de quotidienneté, résoudre les problèmes qui surviennent et poursuivre des objectifs de valeur ajoutée* » (Riley, 1987, page 233). Entraînées par les tâches quotidiennes, les entreprises sportives, comme la majorité des petites organisations, se centrent essentiellement sur des activités de routine. Le management se compose essentiellement d'une description des fonctions des employés. Ces organisations tentent de résoudre de manière ponctuelle les différents problèmes qui peuvent se présenter à elle. Elles gèrent l'acquis et entretiennent leur système tel qu'il est pour aboutir progressivement à se retrouver dans une situation problématique. Ce décalage apparaît d'autant plus surprenant que des outils de planifications et de méthodes de réflexions stratégiques sont disponibles. Différents modèles théoriques, issues de la recherche opérationnelle en sciences de gestion se destinent à développer l'offre des entreprises. À l'image du « P.I.M.S. », pour Profit Impact of Marketing Strategy, et du « B.C.G. », pour Boston Consulting Group, leur logique réside sur l'analyse rationnelle de la position de l'entreprise dans son marché. Ces modèles de gestion sont absents des organisations sportives.

Notre exploration s'intéresse à la polémique soulevée un courant qui prend à contre-pied les analyses rationnelles en vigueur depuis trente ans et jettent le doute sur les traditionnels modèles de management. L'approche managériale traditionnelle, essentiellement basée sur l'application d'un modèle de gestion, se trouve en défaut face à la nécessité de générer de la productivité et de faire progresser une organisation à travers l'animation de ses hommes (Peters & Waterman, 1996). Les organisations sportives semblent concernées par ce type de problème. Le malaise est à un tel point que ces organisations donnent l'impression de ne pas chercher à se développer. Explorons ces travaux qui bousculent l'idée que diriger une entreprise ne se réduit pas à appliquer un ensemble d'outils de gestion, développés au travers des organigrammes, des descriptions et des planifications.

2.4.6 La résistance identitaire face à la logique économique

La rupture dans la lignée des modèles de gestion entraîne le travail dans une interrogation focalisée sur le point d'équilibre à instaurer dans les organisations. Comment s'installent les activités entre les contraintes d'ordre économique, technique, commerciale, financière et juridique qui pèsent sur l'entreprise et la prise en compte de l'expression de sa dimension sociale. Cette notion d'équilibre revêt une importance toute particulière et l'intérêt se porte sur ses manifestations dans la gestion de l'organisation. Face à la globalisation des activités humaines, la notion d'authenticité revêt une dimension stratégique, tant en externe dans la recherche de positionnement des entreprises face à leurs concurrents, qu'en interne dans la relation sociale qui lie les différents acteurs de l'offre.

Si créer une dynamique commerciale, convenir d'objectifs de valeur ajoutée et de qualité de service sont indispensables, la réussite économique dépend également de la capacité de l'organisation d'intégrer à son fonctionnement sa création sociale autonome. Ce que les sciences de gestion préconisent à l'entreprise actuelle, c'est d'identifier l'ensemble de sa composition sociale puis d'intégrer cette dimension à son fonctionnement pour optimiser son offre. Dans l'entreprise, les valeurs changent. Hier encore, la sécurité représentait l'essentiel de la quête ouvrière au travers des avantages sociaux, de l'ancienneté et des plans de carrière. L'instabilité économique malmène la notion de sécurité. Les organisations cherchent à proposer autre chose, elles veulent que le personnel puisse s'identifier. L'organisation devient participative avec l'élaboration en commun des projets d'entreprise. La mise en place d'une expression collective contribue à clarifier les enjeux, à valoriser la responsabilité et l'engagement personnel. C'est dorénavant dans leur identité que les entreprises recherchent la cohésion de leurs équipes et la stimulation des performances. L'entreprise moderne cherche la cohésion de ses différentes dimensions en termes de management. Chacune de ces dimensions se présente comme une réponse à différentes contraintes environnementales (Albert & Whetten, 1985).

Trois idées éclairent l'intérêt de donner un sens et une identité à l'organisation :

- *La première idée forte* que doit présenter une entreprise à ses acteurs réside dans la source de légitimité qu'ils avancent comme une « raison d'être ». Certaines entreprises produisent essentiellement des profits pour leurs actionnaires. D'autres doivent rassurer

le bien-être de leurs employés ou chercher à préserver l'indépendance des propriétaires. Parfois, la raison d'être vise à assouvir le besoin d'épanouissement, de passion, de réalisation et d'accomplissement personnel très présents chez les dirigeants de structures sportives, souvent pratiquant avertis de la discipline.

- *La deuxième idée forte* réside dans la définition d'un champ de libertés où les acteurs, moniteurs, éducateurs et animateurs peuvent légitimement poursuivre les finalités de l'entreprise. Cette dimension correspond aux caractéristiques socioculturelles des acteurs de l'entreprise. Les sociologues démontrent que les entreprises développent, à travers leur histoire, une composition démographique et sociologique distinctive, qui se traduit par des systèmes de valeurs et un ensemble de compétences spécifiques à l'entreprise.

- *La troisième idée forte* concerne les principes opératoires qui fixent en partie les règles d'interaction entre les acteurs de l'entreprise et les acteurs externes. Ces principes opératoires déclinent de la tendance à la décentralisation qu'appliquent certaines organisations au fonctionnement relativement autonome des centres sportifs comme ceux de l'Union des Centres de Plein Air. À l'inverse, l'orientation systématique vers la centralisation est constatée dans grandes institutions nationales du secteur du tourisme de loisirs du type du Club Méditerranée. Conséquence de ces organisations, des principes égalitaires en matière de rémunération dominent les organisations sportives alors que le tourisme privilégie la reconnaissance des accomplissements individuels. On cherche à comprendre comment les entreprises modernisent leur organisation et comment l'identité s'y construit face à la modernité et au changement. Certaines entreprises améliorent leur fonctionnement, essentiellement par une réorganisation de type réduction d'effectif, refonte du système de gestion, réexamen de la stratégie, modification de la structure des coûts ou bien encore par un développement d'alliances, de fusion et d'acquisition. D'autres complètent ces modalités organisationnelles en se penchant sur leur communication : Elle mènent une réflexion sur leur identité en cherchant une modification des finalités, une recomposition sociologique, un changement de domaine d'activités ou encore une mutation des principes opératoires. Reconnaître s'il existe un modèle dans ce secteur reste limité par le fait que chaque entreprise possède des composantes internes spécifiques et le modèle est difficilement généralisable ou trop général pour s'appliquer au tourisme sportif. Pour atteindre l'objectif, notre réflexion s'oriente sur l'identité au sens d'« *une manifestation extérieure de la culture d'entreprise* » (Hampden-Turner, 1992, page 31).

5° chapitre

L'évolution du management de la fonction vers le lien social

L'exploration de l'évolution de la pensée managériale éclaire le problème des déficiences du tourisme sportif. À son apparition, le management évolue dans une dualité entre les courants de l'organisation scientifique du travail et l'éclairage des sciences humaines. La gestion d'une organisation implique un compromis entre ces deux dimensions. L'une est liée à la fonctionnalité de l'offre alors que l'autre répond à des exigences d'ordre culturel en provenance des acteurs de l'entreprise. Le management moderne appréhende les contraintes de la matérialité professionnelle et lutte contre le sentiment de déqualification des employés. Si des techniques de communication améliorent artificiellement la cohésion à l'intérieur de l'organisation, la rationalisation provoquée par les contraintes économiques entraîne la démotivation des acteurs. Les modalités managériales convergent vers une approche multidimensionnelle de l'organisation qui mixte les dimensions économiques et sociales. Le recours à davantage de reconnaissance et d'implication des acteurs dans leur travail reconnaît l'existence d'une culture à l'organisation.

2.5 La genèse de la théorisation de l'expérience managériale

Le terme « management » occupe une place centrale dans la littérature économique et il se retrouve depuis peu dans les filières de formation des professionnels du sport. Venue des Etats-Unis, à la fin des années 1960, l'origine de ce terme signifie l'action ou l'art de conduire et de gérer une entreprise. L'origine du mot, management, dérive probablement de « maneggiare », manier, en italien, issu de « manus », la main en latin ainsi que du verbe ménager dont le sens au XVI^e siècle était de conduire son bien et sa fortune avec raison et ménagement. Historiquement, ce n'est qu'entre 1868 et 1870 que ce terme s'utilise en Angleterre pour définir la conduite d'une entreprise puis aux Etats-Unis entre 1907 et 1910 au travers du concept « scientific management » (Migani, 1993).

De nombreux auteurs théorisent leurs expériences en matière d'organisation et d'administration. Principalement, issue des milieux industriels et universitaires, des concepts et des théories se constituent pour offrir une telle diversité documentaire que son investigation est délicate. La naissance de la pensée managériale est liée à celle de l'ère industrielle, dont les organisations, à la recherche de main d'oeuvre, se retrouvent face à un savoir-faire détenu essentiellement par un artisanat local ainsi qu'à une population ouvrière fortement disparate. Ces préoccupations de recherche de rationalité dans les activités professionnelles représentent les prémices de l'organisation du travail du début du XIX^e siècle. L'auteur le plus célèbre qui formalise l'organisation du travail, avec l'émergence d'une nouvelle forme de production, est Frederick Winslow Taylor. Une anecdote sportive intéressante et cependant méconnue de ce Quaker Américain rappelle son intérêt pour la rationalité et l'efficacité. Dans sa jeunesse, il réussit à faire modifier les règles du base-ball aux Etats-Unis, en prouvant que le lancer de balle par le haut de l'épaule était plus efficace que par en dessous. Jeune ouvrier, il commence sa carrière dans l'industrie sidérurgique pour la quitter en qualité d'ingénieur en chef. Il doit sa notoriété à la décomposition des tâches de travail en gestes élémentaires à durée imposée.

2.5.1 La recherche de rationalisation dans l'organisation

Cette méthode doit son succès à la simplicité des gestes à accomplir qui assure une plus grande rapidité du travail ainsi qu'une meilleure source de productivité.

Modèle de direction scientifique du travail en quatre principes (Taylor, 1971) :

- *Le développement d'une organisation du travail* qui remplace l'ancien système empirique, employé par les ouvriers, la satisfaction des objectifs optimaux permettant le paiement de salaires plus élevés, l'inverse induisant des pertes.
- *La sélection scientifique et le perfectionnement progressif des ouvriers* : faire que chacun devienne excellent dans au moins un domaine.
- *Communiquer la science du travail aux ouvriers* choisis et formés scientifiquement pour obtenir de meilleurs résultats.
- *Instaurer la division égale du travail et de la responsabilité* entre les ouvriers et la direction, coopérant en étroite relation.

Cette organisation scientifique du travail s'accompagne d'une séparation très nette entre la conception, domaine de l'ingénieur, et l'exécution, domaine de l'ouvrier qui est vidé d'initiative, et par conséquent abouti à une abnégation de son identité ; c'est l'ère de l'homme machine. Une telle logique de production s'avère particulièrement adaptée aux conditions sociales du début du XX^e siècle. L'industrie attire alors une main d'œuvre rurale et illettrée, sans aucune expérience technique et seulement ce type d'organisation peut intégrer les travailleurs dans le processus collectif de production. C'est Henry Ford qui systématise cette méthode en aménageant l'ensemble des postes de travail le long d'une chaîne de montage d'automobiles (Ford, 1908). Les procédés opératoires se fondent sur l'idée selon laquelle il existerait une unique bonne façon d'exécuter un travail, le « one best way ». D'un indéniable intérêt en son temps, certains auteurs remettent en question les travaux de Taylor dont les aspects psychologiques sont traités trop sommairement, le seul facteur de motivation retenu étant la rémunération. Les principales critiques visent la définition fonctionnelle du travail qui vide celui-ci de sa substance et de son intérêt. Le travail ne présente alors plus d'autre sens que gagner de l'argent en retour, rapprochant le travail des hommes à celui des machines. Cette identité subsiste encore dans l'appellation des conducteurs de véhicules ferroviaires que l'on nomme communément « machinistes ». La recherche ravive quelques instants nos souvenirs d'enfance. Alignés en rangs dans la cour de l'école, nos corps s'activent en suivant les consignes et la démonstration gestuelle de notre professeur d'éducation physique et sportive. Son travail d'enseignement s'effectue sous une forme quasi taylorienne. La quête du geste idéal et du mouvement le plus efficace vise la construction d'un corps parfait, fort et en bonne santé. Cet idéal reste toujours le

credo actuel des centres de culture physique, clubs de remise en forme et complexes de body-building.

Les méthodes de Taylor concourent globalement à remplacer le travailleur individuel, autrefois susceptible de mettre en œuvre à lui seul les moyens de production, par un collectif de travailleurs complexe et indifférencié au service d'un propriétaire industriel. Des philosophes s'opposent à cette approche, avec en tête de liste Karl Marx. Sa théorie du socialisme scientifique, critique l'approche essentiellement capitaliste du travail. Au début du XX^e siècle, le communisme succède au capitalisme comme mode de production et d'organisation dans les pays de l'Europe de l'Est. Cette nouvelle voie politique y installe un management bousculant le concept capitaliste du travail où chaque individu et organisation gagne selon son travail pour le remplacer par un concept où chacun gagne en fonction de ses besoins. Mais l'apparition d'un opportunisme politique qui tend au compromis avec l'ancienne bourgeoisie provoque l'émergence d'une dictature du prolétariat qui se décline également dans l'organisation du travail. La recherche de croissance des pays communistes s'appuie également sur une forte rationalisation des activités industrielles avec un contrôle total de la gestion des organisations par le pouvoir décisionnaire fortement centralisé et éloigné des réalités opérationnelles.

Dans cette politique d'administration du pays et de ses activités professionnelles, l'autonomie des employés disparaît également dans une déqualification du travail, décomposé en tâches essentiellement fonctionnelles, s'accompagnant d'un encadrement centré sur une mission de contrôle. On remarque que la façon d'exécuter le travail et les procédés opératoires des entreprises rejoignent l'idéologie marxiste. Le travail complexe ne représente que du travail simple multiplié. Le travail complexe correspond à une quantité plus grande de travail simple. Quand l'ouvrier est remarqué par la qualité de son travail, on valorise son sentiment d'appartenance nationale. Cette communication au sein des organisations engendre de sévères problèmes de motivation au travail de même nature que ceux qui se déroulent dans les pays de l'Ouest où les affrontements entre la classe dirigeante et les ouvriers s'intensifient. La pensée économique de Marx s'appuie sur l'autodétermination des ouvriers dans le travail pour construire une nouvelle identité nationale car « *le travailleur détermine lui-même les lois de son action* » (Le Moigne, 1996, page 47). Elle connaît une période d'euphorie, mais se vide

de sa substance avec le temps. Le travail ne présente plus d'autre sens pour les employés le fait que ce soit les dirigeants du pays qui l'imposent et qu'ils fournissent en retour les moyens de subsistances, indépendamment de la quantité de travail fourni par les ouvriers.

Dans cette même période en France, c'est Henri Fayol qui depuis 1916 développe des idées positives relativement semblables à celles de Taylor pour administrer les bassins miniers où la fonction sécuritaire est primordiale. Ingénieur des mines à Saint-Étienne, il y fait toute sa carrière au sein de la société « Commentry Fourchambault Decazeville » pour terminer comme directeur général de 1888 à 1919. Fayol s'intéresse particulièrement à la fonction d'administration qui devient ensuite management après l'accueil fait en 1916 aux USA de ses travaux. Il apparaît comme un précurseur et conçoit les bases du management. Il est le premier à bâtir, pour l'ensemble de l'entreprise, une doctrine cohérente et globale de direction et d'encadrement, dont il montre l'universalité et les capacités d'adaptation à tous type d'entreprises et d'organisations. D'après ses principes, une organisation élabore un plan stratégique, définit ses objectifs et met en place une structure adaptée à la réalisation de ces plans. L'organisation progresse alors grâce au contrôle de l'activité entre le dirigeant et la main d'œuvre. Le travail s'harmonise entre les différents départements grâce à la coordination réalisée par la direction qui veille à l'efficacité de ses employés, de préférence avec des services d'état-major indépendants, distincts des départements fonctionnels. Ainsi, « *l'on est passé du paradigme sociotechnique où l'on expliquait le monde de la production par l'articulation du système technique sur le système social* » (Bernoux, 1995, page 21). La principale critique adressée à ces travaux, c'est qu'ils préconisent une nette différence entre l'aspect créatif et la dimension opérationnelle du travail. Le concept de leadership y est abordé comme les qualités humaines de communication indispensables à la classe dirigeante des entreprises. Fayol pense qu'un dirigeant n'obtient les meilleures performances de sa main d'œuvre par ses qualités naturelles de chef, la connaissance des affaires de son personnel et par sa capacité à communiquer un sens au travail. Même si ce terme n'apparaît que plus tardivement dans la littérature managériale, le leadership représente déjà une variable décisive dans la réussite de l'entreprise, prémisses de la reconnaissance d'une dimension culturelle. Fayol démontre également que plus on s'élève dans l'échelle hiérarchique, plus la fonction d'administration devient importante par rapport aux préoccupations

techniques. Il est commun, au sein d'une entreprise, de se préoccuper d'avantage de sujets politique au sens élargi du terme, liée à la gestion de sa carrière lorsque l'on s'éloigne des tâches opérationnelles. Cependant, à l'usage, cette conception apparaît trop mécaniste et se heurte à divers obstacles. L'émergence des conflits relationnels, la perte de cohésion, le manque de responsabilisation et la faiblesse de motivation dans le travail deviennent un centre d'intérêt pour la sociologie.

2.5.2 L'émergence d'une quête identitaire des acteurs de l'organisation

L'existence d'une quête identitaire dans le travail est mise pour la première fois en évidence au travers d'un parallèle entre les obligations morales de la religion, la recherche du profit par le capitalisme d'entreprise et le matérialisme moderne (Weber, 1992). Ce sont les premiers travaux à analyser le rôle du leader dans une organisation et à en examiner comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorité.

C'est la première apparition du terme charisme issue de « *charisma* » en Grec qui se traduit dans son acceptation moderne par l'ascendance sur les autres que possède un individu qui diffère de la notion formelle d'autorité telle que nous l'entendons habituellement dans les organisations.

Weber distingue trois types d'autorité :

- Celle qui est rationnelle et maximise la performance.
- Celle qui est traditionnelle et liée à la personne plus qu'à la fonction.
- Et enfin, l'autorité charismatique qui repose sur l'identité de l'individu.

À partir de ses travaux, les organisations élaborent une méthode de gestion d'avantage basée sur les différentes attentes sociales de leurs acteurs. Cette méthode de management permet d'atteindre un plus haut niveau d'efficacité par sa précision, sa stabilité, la rigueur de sa discipline, sa fiabilité. Elle autorise un degré particulièrement élevé de prévisibilité des résultats. Cette théorie du management intègre dans la nature hiérarchique des organisations, les relations politiques, les enjeux de pouvoir et le carriérisme bureaucratique.

Méthode d'administration des entreprises selon Weber

- Une liberté personnelle et une obligation hiérarchique impersonnelle,
- Une clarté des postes et des hiérarchies,
- Une libre relation contractuelle pour l'emploi,
- Une sélection des candidats sur leurs qualifications,
- Une rémunération s'effectuant par salaire fixe,
- L'emploi, comme seule préoccupation professionnelle,
- La non appropriation des moyens de travail,
- Une discipline et un contrôle du travail.

Dès lors, l'entreprise ne s'envisage plus seulement sous la forme d'un ensemble d'individus, mais représente également un ensemble de relations interpersonnelles dans lesquelles la notion de groupe et de communication devient cruciale. Ces travaux donnent naissance à un courant de la sociologie qui se penche sur l'analyse des relations, du pouvoir et des styles de commandement dans l'organisation. Il éclaire les organisations sur le comportement de l'homme au sein de l'entreprise qui ne réagit pas seulement en fonction de ses motivations personnelles mais également en fonction de son environnement social. Certains travaux démontreront que le climat social de l'entreprise influence sa productivité, ce qui révolutionna la conception taylorienne de cette époque notamment au travers des expériences menées sur la Western Electric (Mayo, 1933). Destinées au départ à mesurer l'influence des facteurs d'environnement sur la production, ces expériences mettent peu à peu en évidence l'influence d'éléments psychologiques sur la productivité. Dès lors, le management n'envisage plus l'entreprise comme un simple regroupement d'individus mais comme un ensemble social avec une identité propre s'appuyant sur des relations interpersonnelles. Selon ces expériences, qui durent de 1927 jusqu'en 1932, le groupe se donne lui-même ses normes de travail en régulant de façon interne sa production. La plus importante découverte est d'avoir identifiée les fondements non économiques de la satisfaction du travail qui s'oppose aux conceptions tayloriennes qui privilégient essentiellement la motivation au travail par les primes. Les ouvriers eux-mêmes récusent le taylorisme parce qu'il s'agit d'un système imposé par d'autre et qui ne tient pas compte des opinions propres des employés, considérés comme des rouages anonymes d'une machine.

Les relations dans l'entreprise s'appréhendent en prenant en compte les différents éléments humains pour concevoir une structure d'autorité différente. Elle laisse plus de responsabilité aux travailleurs et intégrant le fait que les employés sont gouvernés par une logique du sentiment et la direction est motivée par une logique de coûts et d'efficacité. À défaut de trouver un compromis ou une compréhension entre ces deux logiques, un conflit dû à des attitudes émotionnelles naturelles surgit et apporte une prise de conscience de l'importance du groupe de collègues au travail dans le management d'une organisation. Chaque groupe développe sa propre identité : À l'intérieur d'une organisation formelle, il existe de nombreuses autres organisations, de nature informelle, qui peuvent améliorer la productivité si on les laisse fixer elles-mêmes leurs règles et leurs objectifs et si leurs chefs leur témoignent à la fois du respect et de l'intérêt. Cette reconnaissance identitaire s'observe dans les organisations qui réduisent les niveaux de hiérarchie dans les entreprises, apportant en retour un sentiment de reconnaissance sociale aux acteurs en les sortant de l'anonymat des grands effectifs banalisant des ateliers.

Cette nouvelle approche, qui considère que l'homme au travail est motivé par des facteurs sociaux, donne lieu à la création de la « Human Relations Movement », première école des relations humaines. Mayo, Moreno, Lewin, Miller, Form et Taylor en seront les principaux acteurs. Dès lors, le management des entreprises cherchera à gagner en efficacité en dirigeant ses membres par une communication qui s'appuie sur la reconnaissance du leadership de la direction par les employés.

Les travaux scientifiques, comme le management des entreprises, s'orientent vers ce mode de communication, ce qui apparaît comme une réponse à la quête identitaire des acteurs en recherchant de cohésion sociale dans un groupe dont la composition et l'organisation sont perçues comme légitime. Cela renvoie à un des problèmes fondamentaux de l'entreprise qui cherche la mise en relation des relations sociales informelles avec la rationalité recherchée par la direction. Désormais, les organisations travaillent moins sur l'acceptation du message qu'elle veut faire passer aux employés qu'à l'écoute de ce que les employés veulent savoir et à quoi ils seraient réellement réceptifs, évoquant la logique de co-construction de la communication. Cette démarche, basée sur une meilleure compréhension des processus de régulations sociales, provoque l'adoption d'une nouvelle organisation en équipe de travail. Depuis, les décideurs

considèrent l'équipe comme un outil central de l'organisation du travail et un élément principal de la cohésion de leur personnel.

Renforcée par l'abandon des idéologies permettant de penser qu'il pouvait exister un autre système économique que le capitalisme, la valeur identitaire apportée par le travail en entreprise gagne en importance. Dorénavant, les managers, anciennement identifiés aux « esclavagistes » du siècle dernier, font désormais la une des médias et donnent le ton à la société, à l'identique des intellectuels d'après la seconde guerre mondiale. L'adhésion des employés conditionne la communication des organisations contemporaines qui se dote de davantage de transparence au sein des rapports de travail. Une certaine liberté et un management en confiance sont attendus par le personnel. Il trouve la force de se surpasser dès lors que le travail se dote d'un sens social. L'organisation intègre une dimension identitaire dans les décisions stratégiques pour garder la mobilisation du personnel.

Les contraintes qui pèsent sur l'organisation conditionnent le management. Il se présente comme un compromis entre les nécessités économiques et la mobilisation des salariés dans un projet commun. Les relations avec les salariés occupent une place importante. Pour les dirigeants, les qualifications techniques cèdent le pas aux compétences de communication. Bien que prendre la bonne décision apparaisse un élément majeur pour la réussite de tout organisme qui réussit à s'adapter à l'évolution des circonstances (Bennis, 1985). D'autres éléments entrent dans la direction d'une organisation. Si le leader doit posséder une vision globale, il faut également qu'il inspire et transmette la confiance pour obtenir l'adhésion de son personnel (Archier & Serieyx, 1986). Ces propos renvoient aux travaux sur l'autorité. C'est un indicateur important dont le courant de l'anthropologie politique en a d'ailleurs fait son principal objet d'étude. L'autorité y relève de trois dimensions. Une source traditionnelle, la tradition de tout temps désigne ceux qui doivent exercer l'autorité, une source légale apportée par la loi, les règlements et le statut et enfin une source charismatique qui est une forme de pouvoir découlant d'un ensemble d'attributs personnels qui composent l'identité du décideur (Weber, 1971).

En 1939, la réflexion se porte sur les types de personnalités des décideurs. La bonne marche de l'organisation serait conditionnée au type de leadership exercé par le

dirigeant, indépendamment des aspects techniques et économiques (Lewin, Lippitt & White, 1939). Le style de leadership autoritaire y est un héritage de l'histoire taylorienne alors que le leadership démocratique, c'est à dire relevant d'une conception interactionniste de la communication managériale, permettrait d'optimiser la gestion des équipes. Le leadership de type laisser-faire favoriserait, quand à lui, la créativité tout en provoquant une certaine stagnation de l'activité, dépendante du simple bon vouloir des membres du groupe. Les organisations cherchent à mettre au point un management en équilibre entre une communication socio émotionnelle qui porte sur les efforts faits par le leader pour garantir de bonnes relations et entretenir un climat agréable et la communication fonctionnelle qui permet de planifier le travail et d'évaluer les performances (Balle, 1990).

Dés lors, le management des entreprises intègre les dimensions formelles et informelles que l'on retrouve dans les théories x et y : « *Les employés ont besoin d'être dirigé parce qu'ils sont paresseux selon la théorie x* », qui oppose au fait que « *les employés sont créatifs et cherchent à obtenir des responsabilités, selon la théorie y* » (Mac Gregor, 1970). Ainsi, le leader de la théorie x userait essentiellement d'un mode d'autorité formelle et directive pour stimuler le travail des employés par la contrainte. L'adepte de la théorie y s'efforcerait d'intégrer au mieux les attentes individuelles des acteurs par la liberté et l'autonomie. Les décideurs, selon leur personnalité, favorisent l'une ou l'autre de ces modes et s'efforcent à développer le mode de communication qui leur fait défaut pour être capable d'opter pour l'un ou pour l'autre des deux modes en fonction des circonstances. Dans les faits, les décideurs construisent dans leur communication, un équilibre entre les exigences de la fonction et les caractéristiques de leur personnalité.

Ainsi, le fait que la manière dont une organisation est dirigée résulte fortement de la personnalité de ses dirigeants et non pas sur leurs titres et leurs qualifications. Une relation causale entre la productivité du personnel et le style de leadership émerge. Il semble qu'un leader démocratique, donc qui valoriserait le mieux les salariés qui, soutenus dans leurs décisions et libres d'en parler avec leurs supérieurs, développerait une meilleure productivité. La notion de démocratie illustre à sa façon la dualité entre l'identité personnelle, authentique du décideur et son identité sociale liée au cadre et à la fonction de sa profession.

2.5.3 L'organisation communique entre rationalité et réalité sociale

À l'évidence, il existe une certaine dépendance de la productivité à la cohésion sociale de l'organisation. C'est désormais par l'équilibre entre ces deux dimensions que les entreprises construisent leur communication. L'une est dictée par les contraintes socio-économiques, l'autre par les préoccupations sociales internes à l'organisme. Les conséquences pour les décideurs, c'est principalement un constat que les attentes et les motivations des individus au travail se composent d'exigences pécuniaires mais également de préoccupations sociales. Une fois comblés les besoins physiologiques fondamentaux correspondant au salaire, les besoins supérieurs d'estime et de réalisation du potentiel personnel doivent également être satisfait dans le travail.

Les expériences portant sur la hiérarchie des besoins des individus incitent le management des organisations à enrichir les tâches de travail (Maslow, 1972). Cependant, ces besoins sociaux existent, mais ne sont pas absolus et changent (Drucker, 1976). Lorsque le besoin économique est satisfait chez un employé, c'est-à-dire qu'il relègue son besoin de gagner sa vie au deuxième plan, il devient de moins en moins satisfait. La rétribution voit son rôle positif de motivation diminuer. Les employés les plus anciens et percevant la meilleure rémunération sont généralement les moins satisfaits par la rémunération qu'ils perçoivent. En retour, ils s'intéressent d'avantage à la vie sociale de l'entreprise dans laquelle ils entretiennent un tissu relationnel dense.

La rétribution économique cesse de devenir motrice pour devenir hygiénique. Si on ne s'en occupe pas de façon appropriée, c'est-à-dire si cette rétribution soulève une insatisfaction persistante, elle devient une force de dissuasion (Herzberg, 1968). Les besoins et les aspirations des individus semblent conditionnées par le système philosophique dans lequel chacun vit, ce qui amène les entreprises à développer le concept du « job enrichment », un enrichissement des tâches de travail qui intègre certains facteurs sociaux dans la motivation au travail.

Dorénavant, la gestion des organisations se transforme en une méthodologie pour résoudre les problèmes humains. Ils apparaissent parmi ceux qui travaillent ensemble et quel que soit leur niveau hiérarchique. Cette méthodologie se centre sur la communication managériale qui englobe la gestion du travail et le comportement social au sein de l'organisation (Blake & Mouton, 1977). Les managers se forment à la

dynamique de groupe et pour mieux surmonter les difficultés communicationnelles qu'ils rencontrent au quotidien. La technique réside dans une mise en lumière des difficultés relationnelles que l'on cherchera à régler par la coopération des acteurs.

Le management, cherche toujours à communiquer des règles organisationnelles et se focalise sur la formalisation de ces relations entre les individus. L'entreprise évolue entre une tendance à la standardisation du travail, régie par une raison organisationnelle de normalisation de la qualité du travail et une recherche de cohésion sociale par la prise en compte et la valorisation des aspects identitaires du personnel de l'entreprise. Préoccupés par les évolutions économiques et les revendications sociales, les managers tentent d'appréhender l'entreprise dans sa multi dimension économique et sociale, en référence au concept systémique. Ils recourent, depuis la fin des 30 glorieuses, à une gestion plus globale à l'image des phénomènes conjoncturels qui exercent des influences structurelles et sociales sur leurs organisations.

2.5.4 La multi dimension du management moderne

Le management des organisations admet que les relations entre les différents éléments en action ne peuvent être analysé qu'en référence à la totalité de l'ensemble où elles agissent. La théorie du système général et le concept d'analyse systémique représentent la prise de conscience par les décideurs de la multi dimension de la gestion de leurs entreprises (Bertalanffy, 1975). Cette multi appartenance occupe alors le cœur des débats : *« Il y a l'appartenance à l'unité administrative, au groupe de métier ou de profession et, plus largement, à la classe socio-économique ou même à l'option politico idéologique. Ces différentes appartenances peuvent s'harmoniser ou se confronter, obligeant l'acteur à faire des choix entre des intérêts parfois convergents, mais souvent divergents »* (Lafrance & David, 1998, page 125).

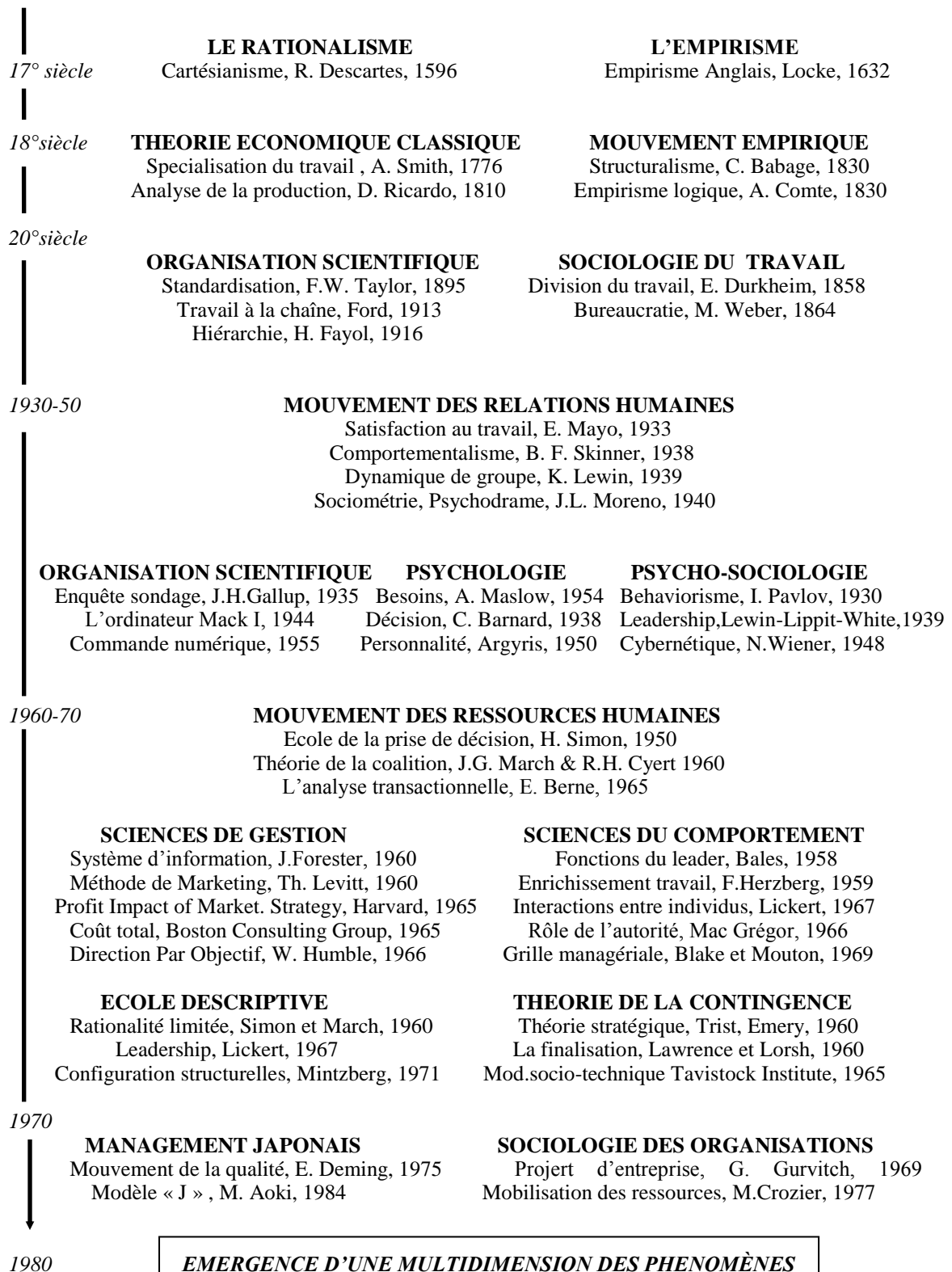
Cette multi dimension s'apparente alors à un système vivant, microcosme d'où l'on ne peut distinguer ce qui se trouve à l'intérieur de ce qui se trouve à l'extérieur que par une frontière au travers laquelle s'opèrent les échanges. La systémique se caractérise par sa méthodologie interdisciplinaire qui répond aux exigences des problématiques managériales. *« Ces pratiques peuvent avoir lieu en interne, c'est-à-dire pour l'organisation elle-même, comme vers l'extérieur, en direction des publics clients... La variété des organisations est à étudier d'une part de façon intrinsèque (de quel statut*

relèvent-elles, public, associatif ? – quelle est leur raison sociale ?) et d'autre part contextuellement, puisque ces organisations s'inscrivent dans un environnement particulier mettant en jeu des dimensions géographiques, politiques, culturelles...» (Auger, 2002, page 323). Se revendiquant discipline carrefour, la systémique, appliquée à l'organisation, entraîne le management à explorer une grande variété de courants comme l'écologie, le structuralisme linguistique, la sociologie...

Pour le management, le concept du système, l'entraîne à traiter l'organisation essentiellement en référence à la cybernétique, science des automatismes (Wiener, 1972). L'accent est mis sur la rétroaction qui permet la régulation. Ce modèle est traditionnellement utilisé dans l'entreprise sportive, soit pour s'assurer que l'objectif sportif visé est atteint, soit pour contrôler la gestion de la production de service ou encore pour vérifier la gestion budgétaire de l'organisation. Dans l'approche cybernétique, le management envisage l'entreprise comme une entité composée d'éléments internes en interrelations avec un contexte. Le macro environnement est en relation avec le contexte externe de l'organisation et le micro environnement de l'entreprise est en relation avec les composantes internes de celle-ci. Cette approche relativement formelle est commode en gestion, mais elle n'intègre pas l'aspect dynamique et évolutif des acteurs. Ils sont des entités biologiques, mais il dispose d'une culture dynamique, vivante et évolutive.

La théorie de l'adhocratie apporte une nouvelle définition de l'organisation. Un sommet stratégique communique au centre opérationnel par l'intermédiaire d'une ligne hiérarchique. La technostructure et la logistique assurent une aide respective en standardisant le travail et offrent des services de recherche et développement, de paye, de relations publique... Cette description de l'entreprise rassemble les différents éléments de l'organisation en un système de fonctionnement régi par des flux de matériel, d'autorité et d'informations (Mintzberg, 1982).

Origine, dualité et convergence des théories du management



Source : Synthèse historique de la pluralité documentaire traitant du management.

Le fait émerge qu'il n'existe pas de structure organisationnelle idéale. L'efficacité provient d'une cohérence interne entre des paramètres organisationnels (spécialisation du travail, formation, système de planification et de contrôle, décentralisation,...), associés à des facteurs de contingence (âge, taille, système technique, environnement, pouvoir...). La coordination n'est plus planifiée, mais provient des interactions entre les différents acteurs par ajustements mutuels. La stratégie est un processus qui permet à l'entreprise de créer et de maintenir un lien entre, d'une part, ses différentes ressources et ses objectifs et, d'autre part, les possibilités qui s'offrent à elle sur le marché et face à ses concurrents.

En termes de communication, c'est au niveau de la direction de la structure que sont discutés les allocations de ressources et l'échelonnement des projets. Au niveau des activités, on décide et informe des plans de stratégie en fonction des ressources accordées par le siège. Les différentes actions sont mise en œuvre au niveau des produits en fonction des cibles de clients. Faire de la stratégie résiderait à placer l'entreprise dans une position telle qu'elle puisse dégager durablement une performance jugée suffisante par les dirigeants (Martinet, 1983) :

- La *gestion stratégique* obéit à une logique de positionnement et d'innovation.
- La *gestion courante ou opérationnelle* relève d'une logique d'optimisation et d'amélioration du fonctionnement quotidien.

Si le management déclare construire la stratégie en s'appuyant sur les réalités internes de l'organisation, la réalité présente une division nette du travail. Les décideurs se chargent de la conception et ne laissent généralement que les tâches d'exécution aux subordonnés. La stratégie d'entreprise recherche essentiellement une maîtrise de l'incertitude, un pilotage sans surprise majeure et un contrôle des changements sociaux. Mener une réflexion stratégique se résume en une analyse de l'environnement de l'organisation et des préoccupations de maîtrise et de contrôle de l'organisation assurée par une communication descendante. La seule donnée qui change soit le fait que les dirigeants communiquent à leur organisation des missions à partir d'objectifs fondamentaux élaborés en fonction de leurs valeurs, des ressources de l'organisation et des caractéristiques de l'environnement. Cette vision de la communication des organisations reste guidée essentiellement par une logique de gestion, du fait qu'elle repose essentiellement sur l'analyse et la mise en adéquation de l'organisation avec la

conjoncture économique. Les caractéristiques humaines y sont considérées comme une contrainte à intégrer à la communication. Les modèles en vogue dans les écoles de commerce témoignent de cette logique.

Les apports de la Harvard Business School se présentent dans l'élaboration d'une stratégie composée de trois composantes : « *Les possibilités offertes par le marché, les capacités de l'entreprise et les vœux de ses dirigeants* » (Andrew, 1971). Un diagnostic préalable permettrait l'analyse des potentialités de l'entreprise en rapport avec les opportunités de son environnement. Dans la même lignée, la démarche systématique suggère « *d'identifier les objectifs économiques et non économiques de l'entreprise, d'analyser les performances prévisibles, de dégager les gains pour arriver à trouver le profil compétitif de l'entreprise* » (Ansoff, 1979). Le cabinet conseil, Boston Consulting Group, contribua également à expliquer quels impératifs concouraient à donner de bons résultats : « *accumuler de la production grâce à l'apprentissage, installer de la capacité grâce aux économies d'échelle et innover en processus grâce aux progrès techniques* » (B.C.G., 1980).

Relevons que dans ces différentes approches, la prise en compte des particularités humaines, au sein des modèles managériaux, semble reléguée au second plan. Les organisations, en référence à ces modèles stratégiques en vogue, envisagent la communication interne essentiellement comme des outils et des méthodes permettant de concevoir et de faire adopter à l'organisation une configuration organisationnelle, puis d'organiser et de fixer les actions nécessaires à sa réalisation.

Ces modèles stratégiques, en se confrontant à une réalité élargie, complexe et évolutive montrent leurs limites. D'une origine essentiellement économétrique, ils cherchent à intégrer les dimensions organisationnelles et humaines des entreprises. Le concept de management stratégique apparaît dans les années 70. Il pointe les conditions qui permettraient aux entreprises de s'adapter à un environnement de plus en plus instable. Le management moderne intègre dans ses réflexions les dimensions technico-économiques, organisationnelles et politiques de l'entreprise.

La communication d'une organisation intègre une approche multiple (Silem, 1991) :

- Une approche rationnelle, ou technico-économique,
- Une approche bureaucratique ou organisationnelle,
- Une approche politique ou sociologique, cette dernière approche reconnaît à l'entreprise une réalité sociale et culturelle.

La sociologie fait de ces préoccupations d'ordre sociales un sujet d'étude (Crozier, 1963). Les travaux mettent en exergue les interactions entre les stratégies des individus et des petits groupes et le fonctionnement global de l'organisation. Le management des organisations prend conscience qu'il est impossible de programmer un comportement humain, à l'inverse d'une machine à laquelle on tente de l'assimiler. Les entreprises composent alors leur management, non seulement en considérant les facteurs environnants mais également en y intégrant les caractéristiques du personnel. Traversant une période de mutations économiques et sociales qui remet en cause les principes d'organisation à dominante rationnelle de l'entreprise, les ressources humaines occupent une importance centrale dans le management. Le management moderne intègre le fait que si les acteurs d'une entreprise attendent reconnaissance et valorisation dans leur travail, ils sont également très attentifs à l'exercice du pouvoir (Crozier & Friedberg, 1977).

Les dirigeants appréhendent leur communication au travers de ses aspects contradictoires et complémentaires. Une situation organisationnelle ne contraint jamais totalement un acteur et celui-ci garde toujours une marge de liberté et de négociation. Cette marge de liberté présente une source d'incertitude pour l'organisation. Chaque acteur dispose ainsi d'une source de pouvoir sur les autres acteurs et sur le management. Ce pouvoir est d'autant plus grand que la source d'incertitude qu'il contrôle peut les affecter de façon substantielle. Les comportements des acteurs de l'entreprise s'analysent alors comme l'expression d'une stratégie visant à utiliser au mieux un pouvoir pour accroître ses gains, à travers sa participation à l'organisation. En d'autres termes, il techaque employé tente à tout instant de mettre à profit sa marge de liberté pour négocier sa participation, en s'efforçant de manipuler ses partenaires et l'organisation dans son ensemble de telle sorte que cette participation soit payante pour lui. Ainsi, chaque acteur tente à la fois de contraindre les autres membres de

l'organisation pour satisfaire ses exigences et d'échapper à leur contrainte pour protéger sa propre liberté.

Ramené à l'objet d'étude, ces propos s'illustrent dans la situation où un professionnel des sports nautiques dispose d'un pouvoir important vis-à-vis de son employeur lorsqu'il prend en charge des passagers qu'ils doit mener à bon port, rappelant l'expression « *seul maître à bord après Dieu* ».

La vision d'une organisation, incohérente et conflictuelle, s'éloigne de la vision taylorienne. Dès lors, la gestion d'une organisation se considère comme un ensemble de conflits et son fonctionnement devient le résultat des affrontements de ses acteurs utilisant les sources de pouvoir à leur disposition. La mise en évidence de cette contrainte inverse la logique économique de l'entreprise qui perçoit le social essentiellement comme un coût. L'homme devient prioritaire et le management de l'entreprise tente depuis une vingtaine d'années d'utiliser son capital humain dans la recherche de son développement économique. La gestion vise l'investissement des employés dans la réussite économique de l'entreprise.

Témoin de ces préoccupations, la publication de la loi de 1967 sur la participation des salariés aux fruits de l'expansion représente la volonté de distribuer des profits aux salariés sous diverses formes (Silem, 1991). La participation aux moyens réside dans la participation au capital alors que la participation aux résultats se matérialise par la redistribution de primes de résultats et de bénéfices. Ce type de participation et de rétribution, communément admise en tourisme, n'en est qu'à ses balbutiements dans le domaine des sports de loisir. Certaines entreprises, en complément de ces modalités de participation administrative, associent leur personnel au processus de travail. Des actions de communication visent à améliorer le fonctionnement social de l'entreprise. La visée participative entraîne une recherche d'enrichissement des tâches par un renforcement de l'information, de la délégation, la recherche de polyvalence et une réorganisation générale du travail des acteurs.

La recherche de cohésion sociale au sein de l'entreprise suppose d'agir sur les facteurs stratégiques et structurels. Le management s'oriente dès lors vers les aspects culturels et comportementaux de l'organisation. La communication y devient prépondérante.

L'objectif principal semble être d'instaurer un état d'esprit, de favoriser un climat quotidien de confiance, de dialogue et d'échange, notamment en s'appuyant sur la formation qui devient un outil primordial (Donnadieu, 1990). La gestion du climat social est limitée par le fait qu'il reste artificiel. La volonté de contrôler la culture d'entreprise connaît ses limites. « *Plus les moyens pour tenter de convaincre, mobiliser et faire adhérer le personnel se développent, plus il apparaît des réactions de méfiance et de réserve qui nuisent et paralysent la cohésion* » (Bateson, 1997, page 311). La tentative de contrôle du réel social montre ses limites et les entreprises engagent leur réflexion vers la recherche d'équilibre entre la fonctionnalité liée aux exigences organisationnelles et l'intégration des réalités sociologiques de l'entreprise. La réussite globale d'une entreprise semblerait liée à la richesse de sa vie sociale ; cette richesse étant perceptible au travers de l'expression de ses relations humaines. Le management tente de mobiliser cette richesse en focalisant sa communication sur la coopération.

Certains efforts de coopération sont célèbres dans le monde industriel, comme les cercles de qualité organisés dans les ateliers pour donner aux ouvriers les outils analytiques, les informations sur la gestion et un certain pouvoir dont ils ont besoin pour améliorer les méthodes de travail. L'approche réside essentiellement dans la conviction même des acteurs. Si les industries japonaises doivent en partie leur succès industriel à l'opérationnalisation de ces démarches, les Américains découvrent son existence en 1980 et la France en 1990. La pertinence de cette démarche repose sur le principe que tous les processus de travail sont sensibles à des variations induisant des pertes de qualité. Si l'on parvient à gérer ces degrés de variation, il devient possible d'en réduire les effets et d'augmenter globalement la qualité (Deming, 1982). Le consommateur occupe la place la plus importante dans la ligne de production.

Dans le secteur des sports marchands, le profit naît d'une clientèle régulière, de consommateurs satisfaits des produits et du service qui entraînent leurs amis à consommer avec eux. Il est également important d'aller au-devant des désirs du consommateur et d'anticiper les pratiques sportives futures. Cette voie de réflexion présente de grands intérêts pour l'organisation. Un type nouveau de management valorise la créativité des acteurs de l'organisation quand ils s'inscrivent dans la réussite économique de l'entreprise. La liberté d'expression devient un outil de management. Le recours à l'irrationnel se met au service du rationnel en quelque sorte. Cependant, à la

lumière de la méthodologie du management par la qualité, la liberté d'expression y apparaît essentiellement fonctionnelle. Elle privilégie les aspects organisationnels et place au second plan les réalités sociales et identitaires de l'entreprise.

Les 14 principes du management par la qualité selon Deming :

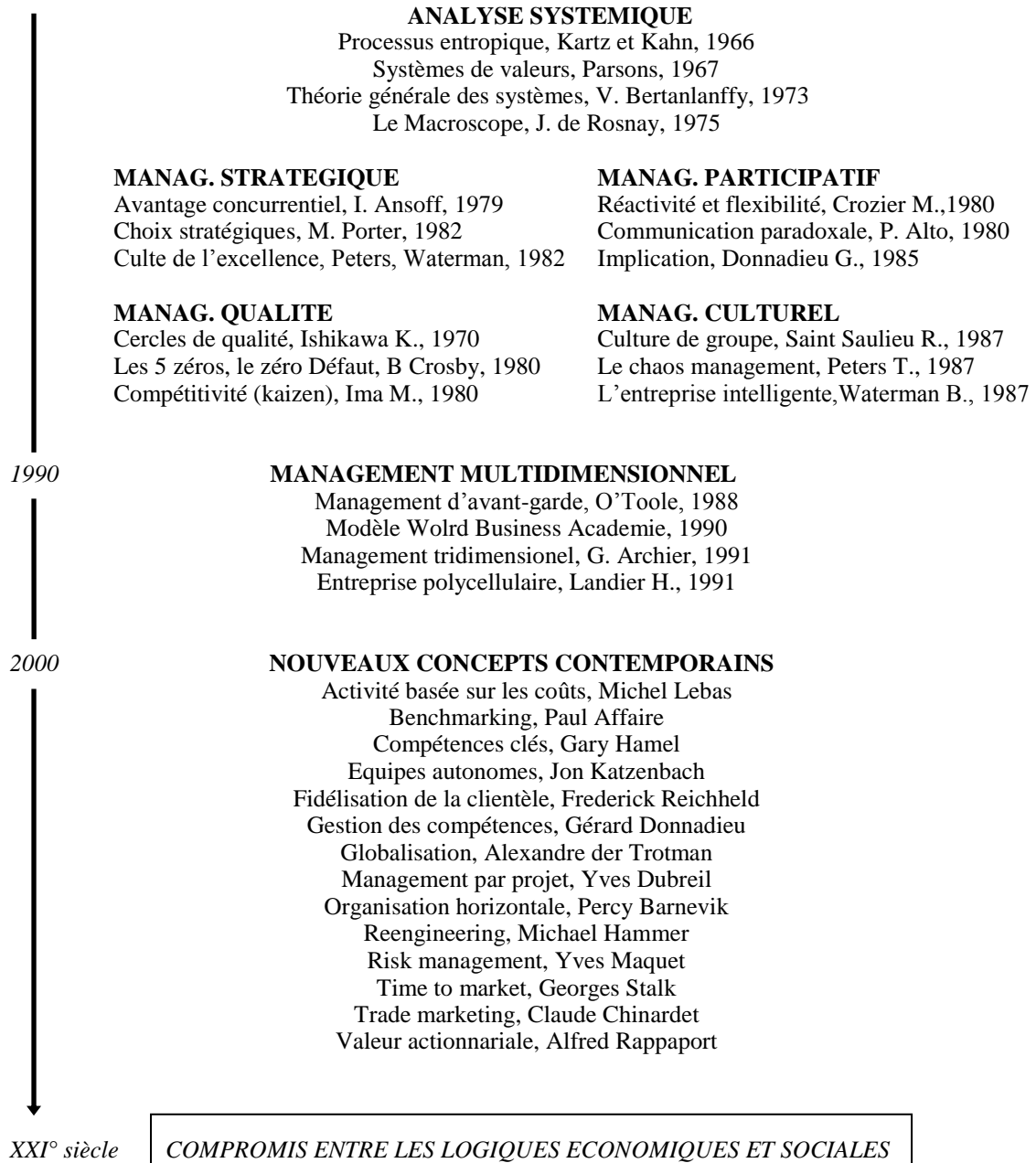
- Se donner des objectifs fermes pour améliorer les produits et les services,
- Adopter une philosophie résolument tournée vers le client,
- Intégrer le contrôle systématique dans le produit,
- Rechercher dans ses fournisseurs un bon rapport qualité-prix,
- Améliorer le processus de planification, de production,
- Instituer des méthodes de formation pour tous,
- Adopter un leadership participatif,
- Chasser la crainte et encourager la communication,
- Briser les barrières entre les services,
- Éliminer les exhortations à produire mieux et plus,
- Remplacer objectifs et quotas par assistance et leadership,
- Supprimer les barrières frustrantes de direction et d'évaluation,
- Encourager l'éducation et le développement personnel de chacun,
- Obtenir un engagement constant des cadres dans le processus de qualité.

Les cercles d'expression sont constitués dans le cadre formalisé des programmes de qualité, imposés par la direction essentiellement pour faire face à des préoccupations commerciales et de rentabilité de production. La philosophie de la qualité se présente comme une persévérance demandée aux acteurs pour tendre vers une meilleure qualité des activités de l'organisation, pour produire au moindre coût des biens et des services mieux adaptés aux besoins des utilisateurs. Cette recherche du zéro défaut dans le travail, si elle implique l'ensemble des salariés, n'intègre pas leurs préoccupations sociales. L'intérêt de cette démarche réside dans la mise en adéquation de l'organisation avec la conjoncture et la prise en compte de certaines réalités internes. Cette approche est globalement induite par le management pour faire face aux contraintes économiques alors même que les théoriciens présentent le management d'une organisation contemporaine sous la dépendance d'une pluralité de dimensions. Elle est le résultat d'un processus global qui se centre sur la mise en relation de l'entreprise avec l'ensemble des composants de son environnement, alors que les managers se réfèrent toujours aux mêmes logiques économiques : *De quelle manière l'organisation trouve un équilibre entre les aspects techniques, économiques, financiers, commerciaux et humains et comment cet équilibre transparaît dans sa gestion ?*

Le management actuel s'envisage comme un compromis entre rationalité économique et réalités culturelles de l'organisation. Appréhender ce processus permet de formuler des hypothèses de solution à la problématique de résistance des acteurs à l'industrialisation du service sportif. L'organisation ne peut plus s'étudier sous un simple aspect statique, traversée de flux de matières, d'informations, de finances, de services. La recherche explore l'organisation comme une structure ouverte, dynamique, organisée en fonction de finalités multiples qui cherche à s'adapter à un environnement en évolution.

L'univers économique des entreprises s'apparente à un environnement de multi contraintes. Les facteurs qu'il convient d'intégrer au management des entreprises sont l'évolution des marchés et des ventes, le marché des capitaux, le marché des matières premières et des énergies, les évolutions techniques, la protection de l'environnement naturel, les influences politiques et les modes culturelles (Brussière & Raoul, 1978). Mais la déficience organisationnelle du tourisme sportif ne trouve pas d'explication liée à des facteurs conjoncturels d'ordre socio-économique.

Actualité des concepts de management centrés sur la dimension humaine de l'organisation



Source : Synthèse documentaire des concepts actuels de management

Les grandes tendances du XXI^e siècle qui pèsent sur les organisations :

- *La mondialisation de la concurrence* transforme le marché pour la petite entreprise comme pour la grande entreprise. L'activité économique se déroule désormais sur le globe terrestre, l'expansion des télécommunications et le développement des transports réduisent les distances.
- *L'explosion du progrès technique* de l'électronique, de l'informatique, de la biologie et la spirale de l'innovation déclenchent chez les consommateurs un désir d'achat. L'apparition fréquente de nouveaux modèles entretenue par les entreprises réduisent la durée de vie des produits.
- *La protection de l'environnement* est également une attente des consommateurs. Il n'est plus possible désormais que l'industrie et les transports ignorent l'environnement naturel. Les catastrophes écologiques comme la marée noire, le nuage radioactif et l'effet de serre amènent les responsables politiques à travailler sur des accords de protection de la biosphère et sur la limitation de la pollution.
- *La pression croissante sur la rentabilité* des capitaux dans les univers financiers transforme les échanges commerciaux. La monnaie est devenue une marchandise indépendante des circuits économiques producteurs de biens et de services. Les entreprises doivent élever à un niveau attractif la rémunération de leurs actions dont elles ont besoin pour assurer leur développement, en améliorant leur rentabilité et la rotation de leurs capitaux.

Cette conjoncture influence et s'intègre dans le management des organisations, indépendamment des attentes des dirigeants et des motivations des employés. Si les concepts étudiés sont d'inspiration scientifique, analytique, mécanique, marxiste, cybernétique ou systémique, l'entreprise est d'abord oeuvre et ouvrage d'homme et de femmes, capables d'aimer, de haïr, de rêver, de dire et de faire car l'organisation reste un lieu de confrontation humaine (Le Moigne, 1977).

Face à une conjoncture qui se mondialise sous la pression de la concurrence, inquiétées par la recherche de compétitivité et par la réduction des coûts, les entreprises

recherchent plus d'efficacité au travers de l'amélioration de leur fonctionnement interne. Leurs gestions témoignent de multiples préoccupations : réduction des conflits internes, amélioration des relations, communications entre les individus, cohésion des équipes,... Quand l'axe managérial de l'entreprise réside essentiellement à organiser les activités professionnelles pour faire face aux contraintes économiques, celle-ci vide de sens les métiers. Dès lors, en dépit des plans de stratégie et de la variété des moyens de gestion et de contrôle de son application, il n'est pas possible de programmer avec exactitude un comportement humain. L'identité d'un individu au sein d'un groupe réside dans le fait qu'il peut ou non prendre une initiative. Parfois cette initiative réside simplement dans le respect plus ou moins strict des exigences liées à son métier. Appréhender le management par sa composante rationnelle présente ses limites. Les acteurs qui composent l'organisation ne disposent pas de toutes les informations, mais seulement d'un ensemble disponible à l'instant considéré. C'est à partir d'informations souvent partielles qu'ils réagissent. Ce dont on peut être sûr, c'est que l'entreprise est empreinte de l'expression de la culture de l'organisation et que son fonctionnement ne peut être intégralement rationalisé par le management.

L'organisation reste un corps politique et non un ensemble mécanique de rouages agencés les uns par rapport aux autres que le management permet de gouverner à l'aide d'une rationalité unique. La gestion des organisations semble plus tenir du gouvernement des hommes que de l'administration des tâches. En effet, il semble bien que ce soit l'expression de la diversité humaine qui entraîne des problématiques de fonctionnement de l'organisation, ainsi qu'un moyen pour comprendre ces dysfonctionnements. Alors que des hypothèses techniques, économiques et organisationnelles, montrent leurs limites, la solution semble résider dans l'intégration de cette irrationalité dans le management de l'organisation.

C'est dans la connaissance de la composante culturelle de l'organisation qu'une compréhension du processus de résistances au développement du tourisme sportif est possible. Nos propos s'orientent sur l'expression culturelle des organisations et s'éloignent de toute approche empreinte de taylorisme. La culture d'une entreprise se définit généralement sous la forme des valeurs que la direction d'une entreprise entend imposer à son personnel face aux exigences de positionnement stratégique.

6° chapitre

La quête de sens au travail dans les entreprises

La définition de la culture concerne autant l'individu que le groupe social dans lequel elle s'exprime. Ce concept nomme généralement une civilisation et un héritage social. S'il est d'usage de considérer que la culture modèle les activités humaines, elle permet à l'homme de se reconnaître. La matérialisation des activités humaines s'exprime ainsi au travers de l'organisation. L'homme identifie l'entreprise par ce qui sert à son usage, dans ce qui l'environne et dans ses créations. L'investigation fait apparaître un lien entre le fonctionnement de l'entreprise et la dynamique sociale des individus et des rapports qu'entretiennent ces individus. La culture figure l'élément central qui donne un sens au travail. L'organisation, appréhende sa culture essentiellement de manière instrumentale pour accompagner la fonctionnalité de ses activités professionnelles. Pour le management, le projet d'entreprise cristallise la structure de l'organisation et apporte un supplément d'âme à la matérialité des activités professionnelles. L'organisation ne s'envisage plus uniquement par la matérialité du travail, elle incorpore désormais une dimension culturelle et identitaire.

2.6 La culture, une construction de la nature humaine

En tout premier lieu et avant même de travailler sur la culture d'entreprise qui matérialise l'identité d'une organisation, la recherche investit le concept de culture. Il suscite de nombreuses confusions et laisse le champ libre à toutes les interprétations. La notion de culture se définit en 1549 comme « *le développement des facultés intellectuelles par des exercices appropriés et l'ensemble des connaissances acquises qui permettent de développer le sens critique, le goût, et le jugement* » (Seignobos, 1549, page 5). Au travers des sciences humaines, la culture devient un objet scientifique et sa conceptualisation théorique se rapproche des préoccupations de nos propos. Le concept de culture est à même d'interpréter les pratiques et à mettre en valeur les sens cachés. Le terme de culture ne présente pas une unique définition et on relèvent des publications spécialisées dans ce domaine depuis 1871, un peu plus de 300 définitions différentes de la culture (Kroebe & Kluckhohn, 1952). Ethnologues, anthropologues, sociologues et psychosociologues en font un usage fondamental assez différent, ce qui contribue à en compliquer la signification. La dimension universelle de ce concept doit en être la cause (Tylor, 1876). Quelque soit son sens, il n'existe pas de formulation simple. La culture n'est jamais représentée comme un concept statique à l'image des descriptions formalisées du management d'entreprise.

L'aspect dynamique de la culture est intéressant, particulièrement par son analogie aux efforts d'adaptation des organisations face aux contraintes externes. Le concept même de culture témoigne de nombreux changements. À l'origine, le mot rappelle le travail de la terre qu'on cultive et atteste des activités qu'elle suscite auprès des hommes et signifie les rapports des individus avec la nature qui les entoure. Dans ce contexte, la culture suggère une activité physique humaine et traduit une interdépendance entre les besoins et le travail. C'est par la culture que l'homme tire ses produits grâce à son travail. La conséquence en est que la culture modèle l'organisation des activités humaines. L'homme se reconnaît dans tout ce qui sert à son usage, dans ce qui l'environne et dans ses propres créations. Son rapport avec les éléments extérieurs change et désormais il marque physiquement sa propriété. Au XVIII^e siècle le terme de culture connaît une extension parallèle à celui de civilisation auquel il est associé.

2.6.1 La culture comme expression des activités humaines

La signification philosophique est attribuée à la culture dans une vision idéaliste de l'homme (Vauvenargues, 1992). Dans cette définition, la culture confirme la primauté de la conscience. De cette manière, le monde se conçoit conformément à la conscience humaine et s'oppose à la nature. Par opposition, la nature est ce qui est donné à la naissance, elle est une donnée intérieure, une programmation selon la théorie de l'information qui présente la nature comme un mouvement que chaque être naturel manifeste dans son existence. La nature est une donnée incontournable dans notre naissance et la conscience ne peut que s'opposer à la nature. De cette opposition, la culture apparaît comme un effort pour produire autre chose que la forme donnée immédiatement. La recherche retient la définition selon laquelle la culture est ce que l'homme ajoute à la nature. L'acquis enrichissant l'inné.

Il est tentant de distinguer nature et culture par des critères de reconnaissance, construit à partir de leurs définitions. La nature désigne le biologique et le spontané semble être le critère de la nature. La culture implique l'invention de règles et l'identité semble être le critère de la culture. La culture d'une entreprise se présente comme une composition construite sur une base naturelle. Elle est représentée par les différentes individualités du personnel qui élabore et construit en commun, au fil du temps et des événements qui surviennent dans l'entreprise une culture perceptible au travers de ses us et coutumes. Sa spécificité est liée aux instruments dont l'homme se sert, au milieu social qui l'éduque, le sert tout en le contrôlant et au langage qui lui permet de communiquer, de penser et de produire des idées. Le monde réel représente ce qui a une existence de fait et il ne contient rien de plus que ce qui est simplement possible. L'homme affirme sa maîtrise et son détachement sur la nature. C'est la culture qui donne une connotation positive à l'homme en le libérant des contingences matérielles (Kant, 2000). Un homme cultivé fait preuve d'une certaine maîtrise intellectuelle et physique. La culture ne résulte plus simplement du travail de l'homme sur la nature, mais d'un travail constant de dépassement de sa personne, d'un effort sur lui-même. Un individu cultivé est un individu qui adopte un certain comportement qui démontre aux autres cette maîtrise de soi, conformément à la domination de la raison. L'homme se tient au-dessus des contingences et de la réalité extérieure. Loin de s'identifier à elle, il s'en distingue et s'en sépare. Au travers de la culture, l'homme présente une capacité au discernement. Cette suprématie de la rationalité humaine s'édifie au XVIII^e siècle pour être réprouvée

par les idéologies de l'homme naturel. Le courant naturaliste prône l'action dans lequel l'homme naturel est fait pour penser peu et pour beaucoup agir (Diderot, 1999).

Selon les orientations théoriques actuelles, la culture connaît une certaine définition impliquant autant l'individu que le groupe. Actuellement, ce concept se répand pour nommer plus généralement une civilisation et un héritage social. L'usage du terme culture, dans ce sens, paraît tout d'abord en Angleterre et en Allemagne au tout début du XIX^e et ensuite en France au XX^e siècle. Le concept de la culture d'entreprise intéresse particulièrement notre réflexion. Il semble se présenter comme un héritage social au travers des comportements et des habitudes de travail.

La culture définit une matrice au sein de laquelle se nouent les relations et se construisent des modes de comportements qui engendrent dans l'organisation ce que les anthropologues considèrent comme les éléments constitutifs de la personnalité. Actuellement, si la culture occupe une grande place dans les domaines artistique, littéraire et scientifique ; elle s'adresse également aux organisations et aux institutions. Ce terme est fréquemment relayé par les médias. Lorsqu'un problème surgit, quelque soit sa nature et le domaine concerné, la culture est souvent citée comme cause et parfois comme remède. La culture d'une entreprise est considérée à la fois comme un outil pour le management mais également comme une entrave à sa gouvernance. Ce concept présente une contradiction quand on cherche à l'appliquer à l'entreprise. Comment obtenir plus de responsabilisation individuelle chez les employés alors que le concept même de culture représente dans sa définition l'assimilation à une entité sociale et le confort de l'esprit de clocher ?

2.6.2 La culture, expression sociale de l'organisation

Il est important d'intégrer à notre réflexion, les interactions culturelles qui s'instaurent entre la société et les organisations professionnelles. La crise qui perdure dans notre actualité conjoncturelle se manifeste souvent par l'existence d'un certain nombre de difficultés qui repose sur des malentendus, des idées reçues, des fantasmes et des réactions irrationnelles. Si elles ne correspondent pas à la réalité, elles contribuent à la composition du climat social.

Les organisations réagissent en fonction de leur représentation de l'actualité et des idées reçues qui contribuent à construire la culture des organisations Françaises (Mermet, 1997).

- Le pouvoir d'achat qui diminue est une idée erronée et très répandue dans l'opinion parce qu'elle est colportée par les médias et les leaders d'opinion. Certains médias retirent des avantages à faire du misérabilisme. L'idée que les inégalités s'accroissent imprègne fortement notre climat social alors que cette inégalité est la même que dans les années 1980. La consommation qui baisse est une idée fausse, elle augmente régulièrement depuis 30 ans. Le sentiment que la délinquance s'accroît alors que c'est l'impression d'insécurité qui s'accroît beaucoup plus que les délits qui n'augmentent plus significativement depuis 1995. Les immigrés qui ne cherchent pas à s'intégrer, alors qu'une étude de l'INED montre que les étrangers d'origine du Maghreb font plus d'efforts qu'on ne le croit généralement pour s'intégrer avec 87 % des jeunes ayant des parents algériens qui pratiquent comme langue maternelle essentiellement le Français et seulement 24 % des petits enfants d'algériens maîtrisent réellement la langue Arabe. L'impression que le temps nous manque, alors que les Français n'en ont jamais disposé autant. Le temps libre représente 31 % du temps éveillé d'une vie et c'est la multiplicité des occasions d'utiliser ce temps qui a augmenté. L'idée générale que l'individualisme progresse, alors que 22 % des Français déclarent faire partie d'une association à titre bénévole et que la France est le pays le plus généreux dans l'aide humanitaire mondiale. L'infidélité qui se généralise en matière de consommation est décriée par les entreprises, mais c'est une attitude de maturité et de compétence des individus consommateurs. Les Français qui seraient une population assistée. Si, un certain nombre de personnes doivent leur salut à l'état, c'est souvent par ce qu'elles n'ont pas les moyens de résoudre leurs problèmes sans son aide. À l'inverse, une volonté d'autonomie s'observe avec, entre autre, l'explosion des investissements en assurance-vie destinés à pallier les insuffisances des retraites bien avant l'émergence des conflits de l'automne 2003 liés aux retraites. La reprise économique, seule solution au chômage, est une conviction encore très présente dans les discours politiques alors que même avec une augmentation exceptionnelle du P.I.B., il faudrait de très longues années pour résorber les 5 millions de chômeurs, contrairement au développement actuel des emplois à temps choisi.

Explorer le concept de culture, appliqué à l'entreprise, vise à fournir des explications aux dysfonctionnements humains enregistrés dans l'organisation sportive. « *La culture au sein d'une entreprise s'observe dans les comportements des hommes. Fonctionnant comme un patrimoine de normes, de règles et de comportements issus de l'expérience et de l'histoire de l'entreprise, la culture se véhicule pour l'essentiel par les récits sur les faits et les gestes passés* » (Bijon, 1989, Page 58). Partiellement matérialisée au sein des organisations dans la formulation des projets d'entreprises, la culture d'une organisation semble en grande partie s'exprimer par ce qui se dit des fondateurs et des dirigeants, par la célébration des événements et la façon dont ils sont célébrés ainsi que par l'histoire réelle ou inventée et véhiculée au sein de l'entreprise. L'ensemble de ces éléments sont alors repris dans les projets d'entreprises, vision instrumentale de la culture d'entreprise qui vise la mobilisation de leurs acteurs.

2.6.3 Le projet d'entreprise, vision instrumentale de la culture de l'organisation

Depuis une dizaine d'années, l'entreprise cherche à se doter d'une image différente (Nifle, 1986). L'excellence technique, la performance économique, la maîtrise des métiers s'effacent derrière une entreprise qui se veut citoyenne et qui se confronte à l'exclusion, aux problèmes d'environnement, aux solidarités et au développement local et durable. En provenance d'outre atlantique, apparaissent différents thèmes faisant appel à une nouvelle approche, appelée projet d'entreprise. Le phénomène de l'entreprise, son histoire, ses valeurs et sa culture sont auscultés. Désormais, c'est la logique de l'honneur (d'Iribane, 1989) ou encore l'âme de l'entreprise (Etchegoyen, 1990) qui remplacent les notions d'économie, de technique, de commerce et d'industrie. Des dirigeants se retrouvent dans des groupes de réflexion, comme celui de Ganagobie animé par un père Bénédictin. Les clubs de réflexion sur le sens, les séminaires philosophiques, les retraites spirituelles complètent le tableau d'une entreprise à laquelle rien de ce qui est humain n'est étranger.

Cependant, les aspects financiers rendent plus importants la bourse que l'atelier ou le bureau. Ces réalités remettent en question le sens même du jeu économique et la place de l'entreprise. Pris entre les contraintes économiques et les contraintes humaines, les dirigeants s'interrogent sur les rôles, les motivations et les pratiques managériales. De plus, les ordinateurs, les machines, les méthodologies et les instruments technologiques en rapport avec les sciences du management suréquipent les hommes. Depuis, bien des

professionnels deviennent de simples opérateurs techniques et voient leurs métiers disparaître, disqualifiés ou remis en question. L'entreprise contemporaine se retrouve confrontée à une véritable crise d'identité de ses travailleurs déqualifiés. Cette crise se répercute sur ses produits alors que le management cherche à les distinguer de la concurrence. Ce contexte entraîne l'apparition de nouveaux modes de communication des organisations, centrés sur leur culture d'entreprise. En raison des exigences du marché et de l'environnement, l'entreprise évolue, passant d'une communication de type linéaire descendante à une approche plus globale et participative. Cette conjoncture engage les décideurs à valoriser au sein de leur personnel un climat et un nouveau mode de communication. En fait, pour chaque entreprise, la résolution des problèmes et le fondement de la stratégie se posent autrement :

- « *Comment la communication se construit dans l'entreprise et selon quel processus pertinent, cohérent et performant en considérant toutes ses spécificités* » ?

- « *Comment se communique le sens dans l'entreprise au travers des structures et des fonctions et comment s'élabore leur unité avec la diversité des acteurs* » ?

Ces questions entraînent une exploration du concept de culture d'entreprise.

Le fonctionnement de l'entreprise est sous la dépendance de la dynamique des individus et de la dynamique des rapports de ces individus. L'organisation construit ses rapports en leur communiquant du sens. Dès lors, en plus de sa structure organisationnelle, l'entreprise se dote d'un sens social. Son identité réelle, et non seulement celle, voulue par ses dirigeants, matérialise une culture spécifique. Celle-ci, en raison des influences issues du contexte social et économique, se modèle face à la conjoncture. La culture d'entreprise « *devrait conduire chaque salarié à avoir le sentiment que son succès personnel passe par celui de son établissement* » (Thévenet, 1980). La culture d'entreprise s'appréhende comme un système d'interprétation du passé qui oriente l'action quotidienne. Chaque salarié prend à son niveau les initiatives nécessaires à la bonne exécution de son travail et à la bonne adaptation de son entreprise à l'environnement. Cette culture commune, véritable identité de l'entreprise, sert à la fois de référence et de guide. Elle permet d'orienter l'action en fonction du projet collectif. Elle constitue ainsi pour l'organisation une ressource pour aller de l'avant. Mais, dans les organisations, la coopération ne se décrète pas, elle existe quand elle est ressentie par tous comme une nécessité. L'émergence des revendications identitaires font référence aux valeurs humaines et à l'engagement des responsabilités. Elle entraîne à

découvrir que communiquer, c'est donner le sens. C'est une des raisons pour lesquelles, les dirigeants d'entreprise cherchent à développer une vision de l'entreprise qui s'y prête, en l'occurrence une vision identitaire et culturelle.

La notion d'identité consiste à privilégier le caractère global et inconscient de l'organisation. La configuration unique que prend au cours de l'histoire de cette organisation, l'ensemble des systèmes responsable de sa conduite, c'est-à-dire dans les mythes, les rites, les tabous (Schwebig, 1988). La culture est présente essentiellement dans l'ensemble des modes de vie, les comportements, le nom de l'entreprise, les logos, le style de l'architecture, la disposition des locaux, dans sa communication symbolique et sémiologique.

Mais comment les décideurs guident l'action avec cette forte dimension irrationnelle ? Le management cherche toujours à en maîtriser le sens. Pour cela lui faut-il encore redéfinir cette notion de sens si cruciale et se doter des moyens de pensée et d'action pour développer un nouveau niveau de compréhension des organisations humaines. Or construire l'identité en travaillant sur le projet de l'organisation semble offrir une véritable réponse relativement complète et cohérente. Ce type de construction identitaire permet de revisiter le concept de culture d'entreprise et d'échafauder une conception et des méthodes pour la mettre en évidence. Pour répondre aux questions de sens de l'entreprise, le management travaille sur un nouveau niveau de communication des organisations, plus profond, plus global et plus intégrateur. Les nouveaux modèles de management tendent à dénoncer l'archaïsme du taylorisme pour légitimer leur nouvelle vision.

Il n'est pas inutile de repérer la façon dont se présentent les questions de sens dans les différents aspects du management des entreprises (Nifle, 1992). La vocation de chaque entreprise, au-delà de certaines déterminations conjoncturelles ou stratégiques est, au fond, une question de sens. Quel est le sens propre qui se traduit en termes de finalité, de raison d'être, d'esprit ou de valeurs originales, mais aussi de motivation que l'on retrouve dans le projet d'entreprise. Le sens doit rassembler les hommes dans une même logique, une même dynamique. Le consensus, cher au management participatif est aussi une affaire de sens et d'unité de sens. Il suppose l'établissement d'une dynamique de cohésion de l'entreprise et de partage d'un ensemble de valeurs communes. Ces

problèmes de consensus apparaissent dès le recrutement, où le partage d'un sens, d'un esprit, d'une finalité devient le critère essentiel qui permettra de trouver ensuite les concordances efficaces.

Comment font les décideurs pour que la conjonction des intérêts et des motivations concoure dans le même sens ? Le rôle de l'encadrement mais aussi celui de l'organisation réclament de pouvoir comprendre et maîtriser le sens. Cette réflexion dépasse la rationalité. Le marché mondialisé impose aux organisations de s'engager dans des démarches qualité. Si cette démarche n'est pas réduite à l'application d'un standard ou d'une procédure, ni au caractère utilitaire du produit, elle ouvre la question des valeurs exprimées par l'entreprise, par ses hommes et par ses valeurs attendues et reconnues par les marchés et les clients. Ces valeurs humaines, même dans leur expression fonctionnelle, technique et matérielle, se transforment en un vecteur de sens (Perrot, 1992). La qualification de l'entreprise, sa valeur originale sont liées à son sens. C'est ce qui fait aussi l'originalité et la valeur de son offre lorsqu'elle va à la rencontre d'un marché pour lequel cette offre est significative. Ce lien entre entreprise, produit et marché est au fond un lien de sens. Toute la cohérence du marketing y est liée et les problèmes de communication et de pratiques commerciales médiatisent ce sens. D'une façon générale, les principaux problèmes qui se posent en communication des organisations sont : Comment intégrer la référence au sens humain de l'entreprise et la rationalité technico-économique et organisationnelle ?

Cette question de sens entraîne les décideurs dans une autre dimension, plus profonde et plus essentielle. Ils recourent à de nouvelles conceptions, de nouveaux repères et de nouveaux moyens pour leur en permettre la maîtrise car l'intuition ne suffit plus. L'enjeu vise une nouvelle dimension de maîtrise face au constat que les organisations cherchent à ignorer les bouleversements que réclament une évolution face aux inquiétudes conjoncturelles. L'inertie bureaucratique et la pesanteur des habitudes sont-elles trop fortes pour évoluer avant de d'affronter les difficultés et les incertitudes de cette nouvelle époque ? Chaque crise entraîne toujours des décisions et l'apparition de nouveaux modes de communication témoigne que les entreprises s'adaptent à leur contexte. L'homme est toujours plus réactif face à la contrainte. La communication des organisations évolue vers une tendance à l'humanisation des entreprises. Lorsque l'on s'intéresse à la culture d'entreprise, deux approches cohabitent. La culture d'entreprise

est actuellement étudiée sous l'angle des rapports humains et des phénomènes de régulations sociales, mais sa première approche s'effectue sous l'angle du mode de fonctionnement d'un groupe que l'on cherche à rationaliser en lui imposant des règles. L'origine de cette approche débute en 1946 et pointe l'impossibilité d'appréhender l'ensemble des données d'une situation, de posséder la connaissance de toutes les conséquences d'une action et de tous les choix possibles (Simon, 1957). L'option retenue ne peut pas être la meilleure, mais la plus satisfaisante compte tenu des circonstances de choix. C'est le processus de choix qui semble expliquer la dimension culturelle des entreprises qui se déroule dans un espace organisationnel à l'intérieur duquel se déroule un jeu complexe d'acteurs sociaux (Crozier, 1991).

S'enrichissant de ces apports et réagissant aux contraintes de la crise économique et sociale naissante en France, le concept de projet d'entreprise se développe. Il se présente sous un acte volontariste et collectif qui affirme les spécificités de l'entreprise. Il se matérialise par une charte qui se veut un guide d'actions de l'organisation incluant la culture de l'entreprise. Le projet d'entreprise développe une visée fédérative, intégrative et identificatoire. Si ce concept trouve une bonne écoute en France c'est parce qu'il concilie à la fois le rationalisme nécessaire aux décideurs et une certaine défense de l'individualisme, cher aux acteurs des organisations, sentiment en partie lié à notre culture nationale. Cependant, le passage au second plan de la satisfaction des clients témoigne de la persistance d'un problème. Si la qualité du travail s'améliore effectivement par la dynamique interne, elle ne fait pas face à un environnement de concurrence qui se mondialise. Finalement, la culture d'entreprise se réduit pas à un ensemble d'outils fonctionnels destinés à la communication managériale mais se centre sur l'angle des rapports humains et des phénomènes de régulations sociales.

7° chapitre

La revendication identitaire des acteurs du tourisme sportif

L'expression des particularismes identitaires de l'organisation prend corps dans la culture d'entreprise. Quand l'investigation s'oriente sur la communication qui accompagne la gestion, l'émergence des préoccupations culturelles dans les organisations s'observe depuis les premiers travaux sur le management. Provenant essentiellement de la théorisation de l'expérience de consultants américains, le modèle instrumental actuel de la culture d'entreprise se confronte aux réalités des organisations. La logique identitaire des organisations françaises semble d'avantage centré sur l'individu que sur sa fonctionnalité. Cette phase exploratoire formule une hypothèse centrale : La représentation de la matérialité professionnelle marchande du tourisme sportif encourage les acteurs à s'y construire une identité en opposition. Le comportement de résistance à l'industrialisation des activités sportives extériorise la perception des acteurs de la déqualification et perte de sens social de leur métier.

2.7 L’appréhension de la dimension culturelle par le management

Les entreprises contemporaines, conscientes de l'existence d'un nouveau type de rapport avec ses acteurs, cherchent à comprendre et à mettre en valeur leur dimension culturelle. Désormais, le concept de culture d'entreprise est largement utilisé par les professionnels. Bien que difficilement quantifiable, le bénéfice attendu de la culture d'entreprise semble efficient dans les organisations. Il est évident qu’une bonne image de l'entreprise provoque des retombées sur l'ensemble des produits qu'elle vend. La culture d'entreprise est un élément complémentaire de la publicité et de l’action commerciale. Elle facilite le contact avec les différents partenaires politiques et commerciaux. Elle permet de faire face aux critiques de l'entreprise lancées par les groupes de pression, les défenseurs de l'environnement et les syndicats. Mais l’aspect qui intéresse la recherche, c’est qu’elle semble rejaillir sur l'ensemble du personnel dont elle valorise la cohésion.

La culture d'entreprise, après une période d’utilisation surtout orientée vers l'extérieur, concerne principalement la communication interne. Cette évolution dans la communication des organisations date des années quatre-vingt, période de récession économique et d’incertitude sociale. Au-delà de l'entreprise commerciale, ce processus gagne aujourd'hui l'ensemble des institutions publiques et privées. Aux côtés des entreprises privées, les grands services publics se penchent sur la qualité de leur culture et de leur identité. Pour les chercheurs en communication, ce contexte témoigne de l’apparition de plusieurs préoccupations interdépendantes les unes aux autres au sein de l’organisation. Il atteste d’une prise de conscience des liaisons qui existent entre le concept d'organisation et celui de culture. Le paradigme de culture d'entreprise apparaît formellement au début des années 80, trente ans après les premiers travaux d'approche, effectués par Bales, Herzberg, Lickert, Mac Grégor, Blake et Mouton.

Actuellement, toutes ces approches apparemment dissemblables se rejoignent du fait de la nature sociale du problème auquel elles se consacrent. Elles convergent unanimement autour d'une même préoccupation : *Hors des aspects purement économiques, qu’est ce qui mobilise les employés dans leur travail ?*

Les réponses induisent des modifications dans la manière de penser, de concevoir et de conceptualiser le management et la communication dans l’entreprise. Si la culture

d'entreprise s'envisage comme une résultante de toutes les investigations théoriques, elle se place dans un cadre de recherche qui tient compte du contexte économique. Ainsi repositionnée, la culture d'entreprise semble bien être une réponse distincte des productions théoriques et empiriques antérieures, tout en demeurant dans la même lignée. La culture d'entreprise est la représentation de l'identité sociale de chaque organisation qui se construit et évolue en liaison avec son environnement. La manière dont les différents courants du management abordent la composante humaine de l'organisation le met en évidence.

2.7.1 L'émergence des préoccupations sociales dans le management

L'organisation s'évoque à l'origine essentiellement au travers d'une vision taylorienne avec un éclairage par le modèle weberien sur certains éléments, tels que les groupes et la vie sociale. Ensuite, l'interaction sociale oriente la réflexion sur l'étude des besoins individuels, des motivations, des systèmes de régulation sociale et d'interaction. L'organisation s'explore sous un angle beaucoup plus politique, psychologique et systémique avant de s'approcher finalement au travers de la culture. Le concept de culture d'entreprise apparaît brusquement dans la littérature managériale, avec la diffusion auprès du public du livre intitulé « In Search of Excellence » qui connaît un vif succès en librairie (Peters & Waterman, 1986). Ce concept reste l'un des plus commentés en management, ce succès semble lié au fait qu'il introduit une nouveauté dans la façon de voir l'entreprise selon sa signification et son sens dans l'action quotidienne.

La composition de sa méthode, composée d'un ensemble de principes, relève d'une approche à dominante normative. « *La méthode normative traite de ce qu'il faut faire, du chemin qu'il faut suivre* » (Strycman, 1980, page 26). Depuis, les décideurs envisagent l'entreprise comme ayant une culture personnelle. La recherche s'oriente vers l'exploration théorique du concept de culture d'entreprise. Sans prétendre être exhaustive, elle cherche à inclure toutes les tendances et les ancrages théoriques dans un souci de clarté et de précision.

Cette synthèse retient les tendances plus courantes et les plus significatives par rapport au problème qui intéresse l'objet de nos propos qui tentent d'expliquer les phénomènes de construction identitaire des acteurs de l'organisation sportive face à leur matérialité

professionnelle. L'accent est mis sur le processus de rapports, d'appropriation, d'investissement de la culture puis de son expression dans l'organisation. L'investigation porte sur les approches précurseurs théoriques et les pratiques outre atlantique sans lesquelles l'émergence de ce nouveau concept n'aurait pas cette notoriété. Il s'attache ensuite à consulter les tendances actuelles du courant américain qui en est la source, pour le confronter au courant français et en identifier les divergences spécifiques.

L'usage du concept de culture à l'égard de l'entreprise se caractérise par son originalité et de nombreux travaux et expériences sur le terrain signalent ce type de rapprochement dès les années cinquante, avec les recherches dans le domaine de l'intervention du Tavistock Institute of Human Relations de Londres. C'est à l'occasion de recherches psychologiques consacrées à l'examen du comportement humain dans un cadre organisationnel concernant la Glacier Metal Company que figure le terme de culture d'entreprise. Celle-ci est définie comme un mode habituel de pensée et d'action plus ou moins partagé, devant être appris et accepté (Jacques, 1951).

Plus précisément, elle apparaît comme une sorte de réservoir culturel pour l'entreprise qui y puise ses solutions lorsqu'elle est confrontée à des problèmes. Cette première prise de conscience résulte d'un constat selon lequel il existe un lien entre le changement technique et le changement social. Plus exactement, l'évidence semble faite que tout changement organisationnel au sein d'une organisation entraîne des changements sociaux. Ainsi identifiée, la dimension culturelle appliquée à l'entreprise, suppose l'existence d'un processus de communication qui se construit à partir d'une série d'ajustements mutuels entre les différents acteurs et groupes présents dans l'entreprise face à des impératifs administratifs et techniques.

Ces travaux mettent en évidence la reconnaissance de l'entreprise comme un lieu culturel. L'organisation mobilise les employés et s'éloigne de la vision mécaniste des organisations issue du Taylorisme. Cette perspective ouvre un champ d'exploration pour une meilleure compréhension du fonctionnement interne des organisations en général. Cette approche des facteurs culturels et de la prise en compte de la culture dans le management, résulte d'un changement dans la façon d'envisager l'entreprise sous ses aspects humains.

En France, sur le plan historique, les premiers travaux portant sur l'évolution des préoccupations du patronat français et des chercheurs en matière de ressources humaines depuis la dernière guerre montre la succession de trois périodes :

- L'une, s'amorce avant la guerre, dès 1938, par le C.J.P, devenu ensuite C.J.D. et se poursuit après celle-ci. Elle montre une grande présence des questions humaines et sociales dans les préoccupations et les débats (CJD, 1990).
- De nombreux auteurs affirment les finalités humaines de l'entreprise. Le ton du discours de Paul Huvelin est d'ailleurs très avancé pour l'époque. Ses propos sont taxés de paternalistes mais néanmoins débattus par les différentes forces syndicales. Ce qui dénotent de certaines modifications dans le regard porté sur l'entreprise.
- L'organisation s'appréhende ensuite sous l'angle de métaphore. C'était une machine, puis un organisme. Elle devient une culture (Morgan, 1986).

Au travers de cette approche, circule de façon sous-entendue, le concept même de culture. Ainsi en est-il du courant mécaniste qui formalise un style de gestion à caractère austère vis-à-vis notamment de la vie sociale dans l'organisation d'une volonté de bannissement de la dimension humaine des usines. « *Il est certain que l'homme moyen a tendance à travailler à une allure lente et facile* » (Taylor, 1911, page 12). Il introduit néanmoins à sa manière une certaine façon d'envisager l'organisation qu'on peut vraisemblablement, en raison des règles et des mécanismes attribués, comparer à une forme d'esprit d'entreprise.

La première métaphore se réfère à l'approche mécaniste de la littérature managériale du début du XX^e siècle. Les principales réflexions du théoricien américain des organisations se centrent sur l'augmentation de la productivité, les postes de travail et l'élucidation du gaspillage et de la déviance. Il reconnaît un certain volet culturel de l'organisation dans sa lutte contre « *la flânerie de la main d'oeuvre ouvrière* » (Taylor, 1911, page 13). Ainsi, la préoccupation relative à la manière d'inciter au travail se pose clairement. La position de Taylor lie la structure de l'organisation à l'efficacité, optimise le travail et règle l'organisation comme un être physique. Il s'agit concrètement

de rationaliser les potentialités productives du travail au travers de l'effort physique. Ainsi, c'est l'énergie corporelle qui se consume selon des normes de productivité déterminées par la technologie qui la code, la contrôle, la régule et la mesure. De sorte que la communication se réduit à un contrôle de l'effort dans l'utilisation des ressources. La mesure du travail s'effectue par son assimilation à une énergie physique, mesurable par des unités mécaniques simples, du type, quantités, pièces produites, heures, ceci pour s'assurer que les ressources confiées par un propriétaire sont normalement mises en valeur (Lorino, 1989). Le management via ses actions de communication se donne pour objectif de créer un environnement et un climat qui privilégient le travail. La communication exprime une valeur à signification économique partagée par tous les individus, quelque soit leur grade et pour qui seul l'argent compte, étant donné que la prospérité est le but du travail de tous. C'est la valeur du travail, à laquelle est sous-tendue celle du gain, qui explique le comportement des employés et sert de fondement au management.

Depuis plus de 20 ans, le monde vit en état de crise. L'une succède à l'autre. Il est commun de reconnaître qu'il s'agit d'une crise économique mais aussi d'une crise de civilisation, des valeurs, des identités, de la politique. Elle est liée aux bouleversements des technologies et des idéologies. Tout cela se renforce avec l'évolution de la situation de l'ancien bloc soviétique, l'émergence d'intégrismes et de nationalismes, l'échec du développement en Afrique, la mondialisation de l'économie et, plus près de nous, les nouvelles étapes de la construction européenne et les récents conflits ethniques à nos portes. Les entreprises, leurs dirigeants, leur personnel et tous ceux qui y concourent, actionnaires, fournisseurs, clients, aménageurs, élus locaux, vivent concrètement les retentissements de tout cela et même la relance des activités ne peut pas faire oublier les profonds bouleversements engagés et les mouvements qui conditionnent les hommes et leur destin.

L'émergence des préoccupations de sens est une indication à la fois d'une perte des repères et à la fois le signe d'un souci, d'un désir de prise en charge de l'avenir, d'un pas en avant dans « *une spontanéité sociale* » (Reynaud, 1988). C'est une attitude que l'on retrouve chez beaucoup de personnes à des degrés divers et c'est une sollicitation encore plus grande pour le management des entreprises. Les hommes sont plus exigeants de la prise en compte de leurs valeurs et de leurs singularités et différences. Il

y a là, à la fois un problème de clarification des enjeux des entreprises face à la crise généralisée et de repérage du sens et des évolutions possibles qui passent par une mutation de la communication. L'entreprise n'échappe pas à ces questions. Elle subit les influences de son environnement et la multiplicité des hommes et des situations concrètes à gérer la traverse. Il y a de nombreuses interprétations à tout cela et nouveaux éclairages sont possibles.

2.7.2 La réforme culturelle du management

L'interprétation historique rend compte de l'évolution de la pensée managériale. À partir des années 60-70, avec les courants du management scientifique et de l'organisation scientifique du travail, le souci de rationalité et de systématisation prédominant dans la gestion des comportements humains. Aux USA, l'engouement pour les méthodes de rationalisation se développe après la guerre. Il s'accompagne de l'arrivée en force de l'informatique de gestion et de l'intérêt pour l'approche systémique. Parallèlement, le discours économique prend une place de plus en plus importante dans les médias et la réflexion publique, pendant que le cadre d'entreprise devient le modèle de l'homme moderne et la cible de tous les marchés. Les années quatre-vingt sont celles du « jeune cadre dynamique » et celles qui suivent sont à la fois, celles de l'image et de la domination des apparences en même temps que celles de troubles qui expriment de nombreuses questions de sens. Dans cette même période, des activités physiques centrées sur l'individu se développent : le fitness, le jogging, le body building..., autant de témoignages sportifs d'une société en quête d'individualité. Les entreprises, aveuglées par les préoccupations de crise économique, de recherche de croissance et d'optimisation de la qualité et de réduction des coûts, placent au second plan la gestion de leurs ressources humaines alors que la solution y réside partiellement.

Il semble bien que le management passe par trois époques : Une présence des questions humaines sous un mode tout à fait classique exprimant différents courants humanistes » (1960). Leur remplacement par la recherche de modélisations, légitimées par leur rationalité technique ou scientifique, devenue critère de compétences majeures pour les entreprises » (1980). Une omniprésence des images et des apparences dont on voit la remise en question dans la fin du XX^e siècle. La scène médiatique des récents événements (crise, guerre, terrorisme) semble jouer symboliquement un rôle charnière » (2000).

Dans cette dernière période, les questions de sens ramènent au premier plan les questions de l'homme sur le plan personnel et collectif. Seulement, elles les ramènent sous de nouvelles formes pour lesquelles les tentatives de réponse classiques ne suffisent plus.

La théorie des Cohérences Humaines propose un nouvel éclairage : Il semble que l'on soit à l'apogée d'une crise des représentations sociales. Une crise des représentations est une crise des idées, des modèles, des identifications classiques, des références, des schémas établis et de la fiabilité de tout ce qui représente la réalité. Le manager est à la croisée de ces interrogations et la raison représente le moyen de maîtriser les représentations. En communication, les organisations prônent la rationalité des modèles, la rationalité des systèmes, des méthodes, des techniques, des organisations, des comportements, la rationalité aussi des fonctions, de la société et du progrès. Or, il semble que cette rationalité ne suffise plus à communiquer sur l'avenir, ni même sur le présent et qu'en plus elle conduise à des exclusions, à des incertitudes et à des débordements non maîtrisables. La modernité n'éclaire plus suffisamment et n'est plus le garant de l'efficacité humaine de l'action. La crise des représentations provoque des tentations de régression, de retour aux « bonnes vieilles méthodes », mais aussi au rejet de la raison qui fait resurgir tous les archaïsmes et leurs dangers. Elle suscite aussi des réactions conservatrices avec la tentation de conserver les modèles classiques en leur donnant une valeur d'absolu.

Mais une autre époque apparaît dans les entreprises. Après l'âge des représentations et de la raison, vient l'âge du sens et de sa maîtrise. Si les représentations ne suffisent plus à maîtriser les choses, c'est qu'il faut faire appel, en plus, à leur sens, à leur finalité et leur signification humaine. Le sens humain des choses, des décisions et des actes devient primordial. Le management le prend en compte et la communication dans les organisations évolue. Elle entre dans l'âge du sens où les hommes sont au centre des activités et des pratiques des entreprises. Le management s'envisage entre l'aspect formel, caractérisé par la structure et tout ce qui a trait au mode opératoire et l'aspect informel de l'organisation à la recherche d'une harmonie sociale. Cet équilibre, qui tient les membres de l'entreprise ensemble quelque soit leur grade, se réfère à une perception identique et commune de ce qu'implique le travail à tous les niveaux de la hiérarchie » (Weber, 1920).

L'organisation ne semble pas se soucier des différences entre les individus, car de tout temps, elle communique comme si tous ses individus étaient semblables. Aussi, considère-t-elle l'ensemble de ses membres, non pas comme un groupe social, mais comme un seul individu. Tout en ignorant en effet, ce que chacun, individuellement vient chercher dans le travail. Un postulat est posé pour que l'organisation préconisée fonctionne et qui doit prévaloir en chacun des individus. Cette attitude consiste en une aliénation commune et unique de la perception du travail. Non seulement cette perception doit être unanimement partagée, mais elle doit également posséder un caractère impérieux. Sans doute est-ce l'expression d'un type de culture basée sur l'idéologie du rendement économique pour tous. Cette prospérité présumée doit être le but commun dans l'organisation. Elle résulte non seulement d'une coopération entre les employés et leur employeur, mais aussi d'un consensus social qui nécessite une acceptation commune des tâches à réaliser. Pour ses acteurs l'entreprise doit représenter ce qu'elle implique, c'est à dire une machine à produire si elle prospère et profite à long terme, autant à l'employé, qu'à l'employeur. Bien que soumis aux critiques, cette approche permet une avancée dans la compréhension des phénomènes culturels des organisations par ses ouvertures théoriques, notamment en ce qui concerne le commandement et indirectement les relations humaines. Elle formalise un style particulier de contexte culturel en se focalisant sur l'idée selon laquelle le plein rendement, et donc le travail, ne s'obtient que s'il existe une communauté constituée de perceptions et d'objectifs partagés.

En restant prudent et en citant ces propos en aparté, la communication de l'équipe sportive semble bien se construire en partie sur ce même schéma. Elle revêt, le temps d'une rencontre sportive, la dimension d'une communauté dont les acteurs partagent l'unique objectif commun de vaincre l'adversaire, finalité co-construite avec les adversaires, les entraîneurs et les spectateurs. Cette logique culturelle semble s'imposer le temps de la rencontre où tous les acteurs concourent à la victoire et dont les comportements individuels s'intègrent sous la coercition de se faire exclure du match par remplacement s'ils en dévient. Le courant scientifique connaît par la suite une certaine réforme car il se détourne des différences individuelles. L'organisation mécaniste est un mode de fonctionnement qui implique de considérer tous les individus comme semblables auxquels s'impose un modèle culturel.

2.7.3 L'intégration de la dimension culturelle dans le management

Le courant culturel qui suit, de caractère humaniste, constate en effet qu'il est avantageux d'envisager l'organisation comme un univers de relations qui prend en compte les individus. Il s'intéresse alors à quelques facteurs jusque-là ignorés et accorde une plus large place aux forces sociales informelles. L'intégration de certains facteurs culturels, tels que les valeurs et les perceptions relatives à l'organisation dans les analyses et les publications théoriques des organisations prend peu à peu de l'ampleur. Les travaux de C. Barnard s'y consacrent depuis 1938 de façon assez prononcée. Ayant pour objectif principal de présenter une théorie globale de l'organisation, il s'attache à en étudier les caractères abstraits. Une des préoccupations qu'il traite dans ses études est la reconnaissance de l'existence d'une nuance, d'une distinction entre la structure formelle et les normes informelles du comportement au sein de l'organisation. Cela, parce qu'un examen attentif des actions observables des êtres humains dans notre société au travers des mouvements, du langage, des pensées, des émotions montre que la majorité d'entre elles sont déterminées ou orientées par rapport aux organisations informelles (Barnard, 1938). Effectivement, d'après cette perspective, toute organisation naît lorsqu'il y a des personnes capables de communiquer entre elles et qu'elles sont décidées à accomplir un même but. Ainsi présentée, l'organisation présuppose une coordination des efforts humains vers un but servant de principe unificateur et coordinateur.

Par ailleurs, elle introduit, à sa façon, la notion de groupe, désignée comme un ensemble d'individus qui s'associent et organisent leur coopération dans un but commun qui sert leurs intérêts particuliers. Elle atténue par ce fait la contrainte économique à laquelle se soumettait tout travailleur. De cette manière, il y a dans l'organisation au sein de laquelle se trouvent des individus une forme de communication qui s'établit sous la forme d'un système coopératif. C'est en qualité de membre de l'organisation que tout acteur s'insère dans un tissu relationnel qui l'implique fonctionnellement et personnellement. Par ce fait, l'organisation se structure par son intermédiaire tout en le structurant à son tour. Appartenir à une organisation suggère l'imprégnation de la part des individus de certaines caractéristiques propres. C'est ce que Barnard nomme l'organisation formelle qui renferme en elle-même également des caractéristiques informelles indispensables pour assurer le dynamisme et la vitalité du système tout entier.

La conséquence de cette perspective de compromis est l'établissement d'un lien direct entre la stratégie qui communique des buts et des objectifs et la culture qui est entendue dans ce cas comme une manière de penser et d'agir coopérative ment. Des objectifs et des buts communs participent à la définition de l'organisation. C'est-à-dire que le rapport semble être fait entre le rendement et la notion de groupe, avec tout ce que cela comporte. La notion de culture n'y apparaît pas sous une forme conceptuelle. De plus, les aspects qui l'approchent ne sont pas identifiés comme étant du ressort de ce que l'on entend ordinairement par culture. Il demeure un phénomène non décrit.

Cette approche contribue à mettre en lumière certaines manifestations de la culture. Elle amorce une rupture dans la manière de considérer l'entreprise qui se transforme en une entité qui cherche à intégrer ses aspects informels et subjectifs à ses données formelles et objectives. C'est dans « l'École des relations humaines » que seront développées ces observations qui accordent une place plus grande aux éléments subjectifs. Elles donneront une image plus organique de l'entreprise qui devient une perception typiquement américaine. Actuellement, le tourisme se définit d'ailleurs aux USA comme une « industrie organique ». Les apports décisifs de la célèbre expérience de la Western Electric sont le résultat d'une enquête sur le terrain d'une durée de douze années. Un courant dit « Effet Hawthorne » concourt peu à peu à comprendre l'organisation comme un phénomène culturel. S'il ne parle pas de culture, ce courant l'intègre indirectement dans ses discours. Les résultats minimisent l'importance des caractères physiques et contextuels du travail en faveur d'aspects beaucoup plus subjectifs, tels que la vie de groupe, la construction de réseaux de communication et d'expression, l'ambiance générale et la qualité de l'environnement social. Cette nouvelle approche trouve une explication à l'augmentation paradoxale et logiquement inexplicable du rendement observé lorsqu'on instaure une communication interactive régulièrement entretenue avec les ouvrières de l'usine (Mayo, 1933).

Une conclusion transparaît de cette étude. La perception de la situation, la fréquence et la qualité des relations entre les collègues, entre les agents de maîtrise et les ouvrières déterminent le comportement des gens et retentissent sur leur productivité. Par ailleurs, certaines observations démontrent rigoureusement que les attitudes et les sentiments éprouvés par le travailleur jouent sur son travail. Le management se trouve à la fois en présence d'une différenciation et d'une complémentarité entre l'organisation elle-même

et les groupes de travail. Ce phénomène construit l'identité, le sentiment d'appartenance et donne naissance aux petits faits sociaux. L'organisation ne se résume plus à ses aspects purement formels. Elle intègre et dépend aussi d'aspects essentiellement informels et subjectifs. Son fonctionnement repose aussi sur un ensemble de représentations, de valeurs et de règles vécues en commun par ses membres. De telles conclusions atteignent le mode de considération de l'homme au travail. Le statut de l'acteur se modifie considérablement et un compromis favorable cherche à rapprocher l'homme et le travail.

2.7.4 L'identification des facteurs de la motivation au travail

Désormais on considère l'idée de différence individuelle. Les dirigeants perçoivent cette attente de requalification du travail que les acteurs réclament. Les besoins de l'individu, tant rationnels qu'irrationnels sont minutieusement examinés et endossent un rôle fondamental pour expliquer le comportement humain. Toute absence de développement de la personnalité du salarié au sein de son travail entraîne une baisse de sa motivation. Ces considérations participent à la définition d'une culture à la fois nouvelle et spécifique de l'organisation. C'est le travail de l'homme qui y est porteur de sens. Cette tendance se poursuit et s'accroît avec les travaux qui s'interrogent sur le respect des principes démocratiques entre l'autorité et l'individu. Ils placent la réflexion dans une perspective institutionnelle et explorent la fonction figurative et institutionnelle des dirigeants d'entreprise dans l'organisation. Ils mettent l'accent sur l'importance de cette fonction auprès des membres de l'entreprise vis-à-vis des valeurs et des attitudes. La question relative à l'importance de la communication informelle dans la vie de ses membres place à contre courant la formalisation des organisations.

Toute action pour maintenir un mode de vie, une discipline et des comportements artificiels est contraire aux pulsions humaines. La culture se crée quand, dans sa lutte contre l'aliénation, l'être humain transforme l'instrumental et l'impersonnel, le matériel et l'organique, en un domaine de significations évocatrices, expressives et centrées sur la personne. Étant donné que l'organisation traverse la vie de l'individu et lui sert de terrain d'expériences humaines, il s'avère capital de porter désormais une attention particulière aux relations impersonnelles, c'est-à-dire à tout ce qui fait la vie sociale.

Le management tente de créer les meilleures conditions de travail, telles, qu'elles donnent aux individus la vie sociale dont ils ont besoin pour éviter l'aliénation. Le développement de la vie sociale décentre les tensions. L'individu n'est plus enclin à agir contre l'organisation et place ses actions dans des fins plus utiles. Dans la même période, les éléments constitutifs de la vie sociale de l'organisation font l'objet d'une attention particulière. Les phénomènes et les composantes culturels sont identifiés, décrits, répertoriés et étudiés. Le management étudie les rites, qu'ils soient de caractère initiatique, d'intégration ou d'exclusion ainsi que les cérémonies employées comme canaux de diffusion des idéologies, les histoires. Les entreprises s'intéressent aux tabous qui prennent le nom d'impensables du fait de leur dimension imprévisible ainsi qu'aux mythes, perçus comme des éléments de l'histoire de l'organisation.

Par ailleurs, certaines notions confirment à la fois une distinction et un rapport entre les structures formelles et informelles de l'organisation et approchent l'idée de culture. On parle dans ce cas d'organisation informelle, de système social irrationnel, de climat organisationnel ou d'institution, c'est-à-dire une communauté naturelle chargée de valeurs et mue autant par sa propre survie que sa propre finalité. Excepté dans les travaux qui examinent les jeux de pouvoir au sein des organisations, le phénomène organisationnel apparaît en dernière analyse comme un construit politique et culturel. Les individus sont pris entre les différentes logiques inhérentes aux organisations, dont par exemple les jeux de pouvoir, et cherchent à profiter du système. C'est-à-dire qu'ils donnent le minimum de coopération nécessaire à la poursuite d'objectifs collectifs, tout en maintenant leur autonomie au sein de l'organisation.

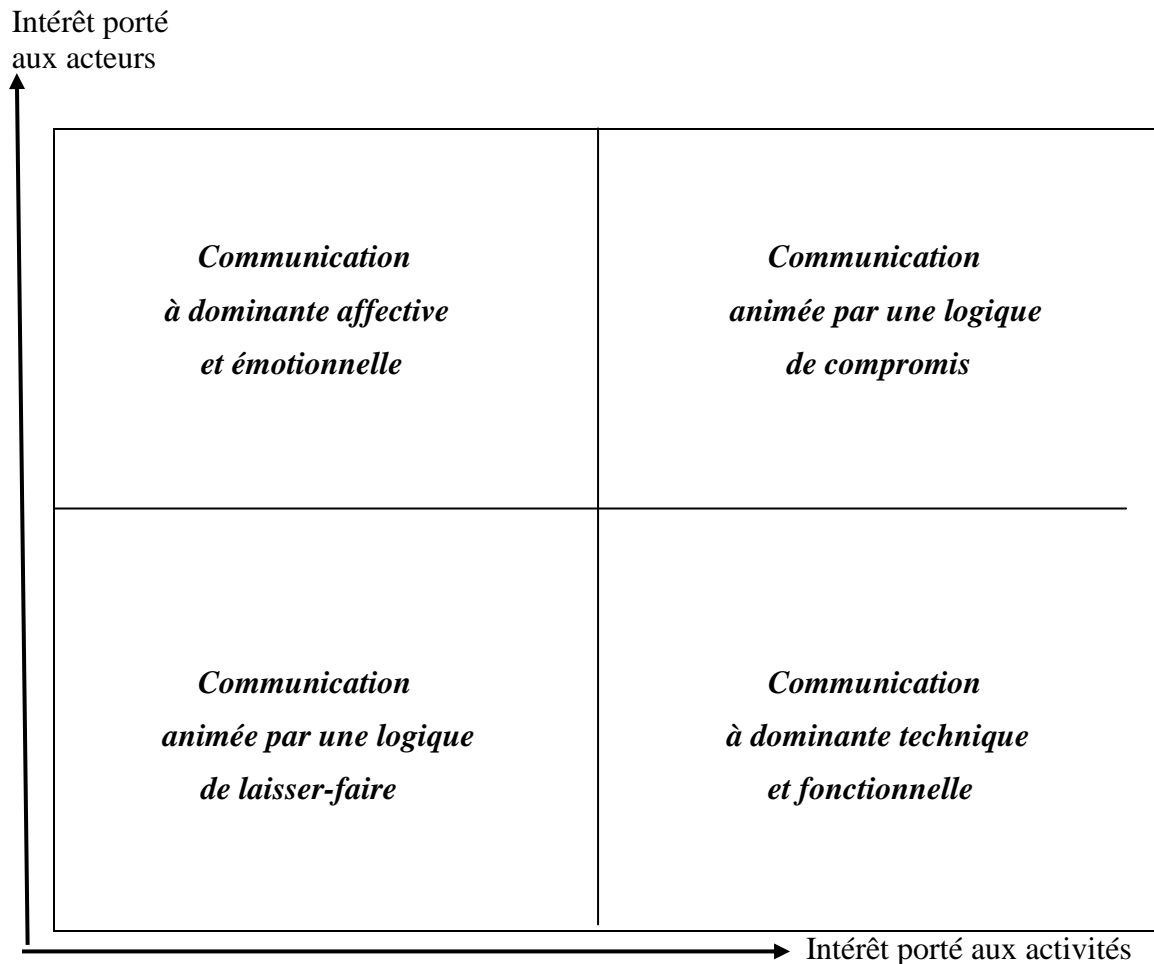
On constate un recours aux aspects culturels de l'entreprise pour équilibrer la dominante fonctionnelle du management des organisations. Cependant pareil constat requiert une certaine réserve. Il ne s'agit pas en effet d'introduire un nouveau déterminisme, qui affirme qu'en réponse aux dilemmes de pouvoirs et de contraintes, il existe des modèles culturels. Il faut comprendre que ces modèles culturels ne constituent pas nécessairement le fondement même de l'organisation: l'organisation ne se réduit pas uniquement à des aspects culturels. La culture s'envisage plutôt comme un héritage social collectif sur lequel les individus construisent la communication. Des différentes théories du courant mécaniste ou du courant humaniste, outre l'établissement du lien entre les dimensions sociale et structurelle ; la culture y apparaît comme une donnée de

l'entreprise, même si sa dénomination exacte n'apparaît pas explicitement. Cette dernière comporte des éléments qui forment une vie sociale indépendamment de la structure et de l'organisation imposée par le management.

La théorie X et Y illustre bien cette pensée. En général, les individus préfèrent une communication à dominante directive dans les entreprises. Ce mode de communication leur permet d'éviter les responsabilités. Dans le travail, les acteurs présentent relativement peu d'ambition et recherchent la sécurité avant tout. C'est là un des aspects conservateur et immobile de la culture. Ainsi l'image de ce que peut être l'attitude de l'employé « moyen » face au travail conditionne ou plutôt co-construit au sein de la hiérarchie un style de perception et de comportement à son égard et inversement. Cette théorie s'interprète en décrivant la perception que deux employés ont l'un de l'autre. L'un est le supérieur hiérarchique de l'autre. Ils subissent l'influence du contexte social et culturel auquel ils sont intégrés. Le premier ressent l'influence du milieu des responsables et le second, celle du milieu des exécutants. Ces contextes influencent la communication qu'ils entretiennent et concourent à amplifier leurs impressions. La culture d'entreprise s'utilisera en tant que telle au travers d'outils qui visent à encourager la créativité et l'enthousiasme pour l'effort en utilisant l'interaction comme moyen de pédagogie dans l'organisation.

La grille pédagogique de Blake et Mouton réside en un ensemble d'hypothèses de situation de communication qui croisent trois paramètres concernant la production, les orientations et les personnes et cinq positions qui décrivent chacune un style de commandement (Blake & Mouton, 1977). À l'origine, cette représentation cherche à définir les caractéristiques de la personnalité du gestionnaire, laquelle réagit à des pressions externes et internes. C'est-à-dire elle tente de décrire les caractéristiques de l'appareil organisationnel constitué de traditions, de pratiques établies et de procédures. Ainsi le questionnaire demande au gestionnaire de se situer par rapport à son organisation et son environnement culturel.

Les dimensions de la communication des organisations



Commentaires : Outil de positionnement social associant deux dimensions de la communication des acteurs dans leur cadre professionnel. Outil extrapolé des travaux des psychosociologues Blake et Mouton.

- Communiquer sur l'intérêt que l'on porte aux activités effectuées dans l'organisation
- Communiquer sur l'intérêt que l'on porte aux membres mêmes de l'organisation

Source : Blake J. et Mouton R., les deux dimensions du management, Ed. d'Organisation, Paris, 1977

2.7.5 La gestion de l'organisation par ses aspects culturels

Ainsi, tout ce qui a trait au phénomène culturel s'introduit progressivement dans les préoccupations théoriques sur les organisations et dessine une nouvelle conception de l'homme au travail. Une jonction s'établit entre le vécu des acteurs et la forme structurelle de leur organisation. Sa représentation ne se réduit plus seulement à une machine à produire. On reconnaît à l'entreprise des caractéristiques qui font d'elle un espace social où se crée des codes communs, des systèmes de représentations, des normes informelles et des réseaux invisibles. Ils occupent une place de plus en plus prépondérante dans l'attitude et le comportement des managers.

Parallèlement à l'exploration théorique de l'organisation, un mouvement répond, à partir des années cinquante, aux préoccupations relatives à la mondialisation des échanges et à l'implantation d'industries et d'entreprises hors de leur pays d'origine. Il observe les effets des confrontations culturelles dans les organisations. Ce mouvement connu sous le nom de « comparative management » pour management comparé, contribue dans la prise de considération et l'étalement de la culture d'entreprise. Depuis les accords du GATT, la création d'une monnaie unique pour l'Europe, l'internationalisation des firmes et la création de l'OMC, le management s'exerce dans un contexte de mondialisation. Les théoriciens cherchent à en identifier les variations par pays. Il s'agit d'étudier l'influence des cultures nationales sur les organisations par une approche à caractère anthropologique et psychosociologique. Des études sondent les gestions Européennes, Chinoises et Soviétiques pour les comparer à celles qui ont cours aux Etats-Unis pour en dégager les similitudes, les différences et surtout les logiques locales. Ces études rendent compte de résultats intéressants pour la recherche. Les cultures locales et nationales font office de toile de fond de l'entreprise. Elles exercent une influence sur le développement de valeurs et le renforcement de croyances dans l'organisation. Le contexte culturel propre à un pays pousse les entreprises à adopter des formes d'organisation et des modes de communication adaptés à l'ensemble des comportements sociaux et culturels propres au pays. Les résultats ne permettent pas de mettre en évidence l'existence d'un type de culture d'entreprise par pays. Les mentalités entre les firmes au sein d'un même pays sont aussi différentes qu'entre les entreprises situées dans des pays différents (Fayerweather & Slown, 1971). Ces résultats renforcent l'opinion que la culture d'entreprise est une variable indépendante et locale. La communication des organisations ne peut

globalement se modéliser, d'ailleurs les études qui s'y consacrent vers la fin des années soixante-dix et le début des années quatre-vingt le démontrent. Cet intérêt porté à la culture d'entreprise contribue à promouvoir l'idée qu'il existe des cultures qui favorisent les performances économiques. C'est le cas essentiellement pour les U.S.A. et le Japon. Cette idée influence les travaux sur la culture d'entreprise dans les années 80 où ce concept atteint une place centrale dans les travaux qui traitent de management.

Les professionnels du conseil, dont les plus représentatifs Peters et Waterman, matérialisent le concept. Ils utilisent la métaphore de la culture appliquée à l'entreprise dans leur travail de résolution de problèmes de management. Cette expérience les entraîne à établir un lien entre performance et culture. Ils formalise par la suite un concept et contribuent à ouvrir une large voie d'investigation, en apparence nouvelle pour les travaux qui traitent d'organisation.

Les théoriciens mécanistes, humanistes puis systémiques s'approprient le concept de culture d'entreprise. Cet intérêt manifeste pour la culture d'entreprise est tout simplement une conséquence de l'intérêt du public. L'examen des travaux de ce groupe de consultants est capital pour comprendre l'émergence et la genèse du concept. Il est nécessaire d'observer la manière dont il est abordé, appréhendé et restitué dans le cadre du monde du travail. Les Etats-Unis sont la référence obligée en matière de culture d'entreprise. C'est là en effet que le concept est formellement introduit. On l'évoque dans les études de sciences administratives, puis dans une revue spécialisée dans les affaires intitulée « business week » (Symon, 1984). Si le concept de culture d'entreprise apparaît officiellement suite au travail du groupe de conseillers de la société américaine de conseil Mac Kinsey, c'est également celle-ci qui sert de point de propagation du concept. Un mouvement rassemble les professionnels et les universitaires, représentant le « main stream ». Il envisage concrètement l'entreprise au travers de ses aspects culturels, aussi bien internes qu'externes en insérant une conception selon ces deux axes.

Leurs travaux se divisent en deux champs d'exploration qui intègrent l'approche intra culturelle d'une entreprise, c'est-à-dire qui considère la culture au sein d'une seule entreprise et l'approche interculturelle des entreprises. L'idée principale est que l'une des clefs de la réussite des entreprises, face aux pressions externes et internes réside

dans l'identification, la construction et la valorisation d'une communication interne construite sur la culture d'entreprise.

2.7.6 La modélisation fonctionnelle de la culture d'entreprise

Cependant, les différents auteurs qui mènent des investigations sur la culture d'entreprise se rejoignent autour d'une conception unique et figée de la culture qui déroge quelque peu avec la vocation interactionnelle de la recherche. Les référents impliquent que tout concept s'explore comme un phénomène complexe, dynamique qui se construit dans le temps et dans l'espace.

À l'inverse, ce courant prône l'existence d'un modèle commun, intitulé « Mac Kinsey », encore connu sous le nom de « schéma des sept S ». Il se perçoit principalement comme un système de fonctionnement. Une forte ressemblance persiste entre les ouvrages « The Art of Japanese Management » (Ouchi, 1992) et « Théorie in Search of Excellence » (Peters & Waterman, 1986), paraissant simultanément. Il semble que l'un pourvoie à compléter l'autre. Globalement, ces ouvrages consacrent la culture comme le mode de résolution des problèmes des entreprises.

La première approche traite du management japonais en insistant sur les cercles de contrôle de la qualité et l'émergence de cultures particulières (Ouchi & Pascale, 1989). On tente d'expliquer pourquoi les modalités organisationnelles des entreprises japonaises sont, depuis les années cinquante, plus performantes que les entreprises américaines. Ne parles-t-on pas du « miracle japonais » de l'organisation du travail. Ce succès résulte dans la manière d'envisager autrement l'entreprise avec une considération systématique des différents styles de collaboration. Les observations réalisées à l'intérieur des entreprises nippones permettent de dégager un principe de bon fonctionnement de l'entreprise. Il dépend de la capacité de l'organisation à appréhender globalement l'ensemble des informations, tout en témoignant d'une flexibilité importante. Ce type de management s'instaure quand l'entreprise possède une culture dite de « clan » qui se démarque par conséquent des cultures statiques de type « bureaucratiques » plus fragiles face au changement.

Ce principe repose selon Ouchi, sur la forme structurelle de l'organisation :

- *Le type H*, en référence au Holding, conglomérat traditionnel ou l'aspect financier est prépondérant. Ce type de configuration se retrouve notamment chez I.T.T.
- *Le type M*, pour Multifonctions, intègre une multitude de départements, généralement organisés autour d'un pôle technologique de base. On retrouve cette structuration plus complexe chez Sony, Matsushita, Toyota et I.B.M.

Ces propos entraînent une interrogation sur les relations entre culture, taille et structure organisationnelle de l'entreprise. À l'exception de quelques rares grandes structures, le secteur sportif se compose d'organisations de taille restreinte.

L'énoncé de ce principe implique une adéquation entre la culture de clan et l'organisation structurelle de type M. Les entreprises de ce genre, par leur proximité avec les processus de création et d'innovation du point de vue des produits, réussissent à mieux à intégrer les valeurs dans leur communication à l'égard de leurs clients et d'elles-mêmes. Le clan présente une culture commune fondée sur le partage des informations et des intérêts qui orientent les membres de l'entreprise dans un sens utile à l'organisation.

Ces propos incitent à étudier l'existence d'un parallèle avec le partage des valeurs du sport que l'on retrouve communément chez les professionnels des activités physiques. Les entreprises à succès assurent leur cohésion par des valeurs fortes. Celles-ci, unanimement partagées, représente l'origine de la puissance d'action de l'organisation. Cette perspective semble de prime abord s'inscrire dans la continuité de l'approche développée par Peters et Waterman.

La logique du domaine sportif s'apparente à celle qui se pratique dans les entreprises Américaines et Japonaises. La prédominance et la cohérence d'une culture de l'action s'annonce comme la qualité essentielle des meilleures organisations. Plus cette culture est solide et dirigée vers le marché, moins la communication au travers les précis de politique, les organigrammes, ou les procédures et les règles détaillées sont nécessaires. Dans ce type d'entreprise, tous les employés savent ce qu'ils ont à faire parce qu'ils

disposent de valeurs guides très claires. Ainsi, un ensemble d'éléments culturels conditionneraient la bonne marche de l'organisation.

Une incohérence émerge : Dans l'organisation de tourisme sportif, les valeurs communes du sport supposent rassembler les acteurs et constituer la puissance d'action de l'organisation, alors que la réalité témoigne de la persistance d'un sous-développement de l'offre ! Abordée de cette manière, l'efficacité de la culture aurait pour point de départ l'implication positive des individus dans leur travail. Le modèle proposé passe par le biais d'une culture dont la vocation est de présenter un intérêt fonctionnel. C'est là que l'incohérence trouverait son explication. Pour que ce processus fonctionne, il est important que cette culture soit significative, qu'elle possède du sens et qu'elle soit évidemment manifeste pour l'ensemble des acteurs (employés, clients, partenaires, ...). En management, la culture d'entreprise se présente comme un processus qui conditionne les attitudes qui encouragent l'action en fixant certaines croyances dans l'esprit des individus pour les aider à croire à ce qu'ils font. La mission attribuée à la culture est de pourvoir aux processus d'identification, de gratification et d'encouragement du personnel. La référence au concept d'identité entraîne à penser que ce processus aide l'individu à se confondre dans un collectif, d'où l'importance des rituels, des symboles, des valeurs et la nécessité de leur cohérence. La communication construit une cohésion que les acteurs atteignent en se stimulant mutuellement. Leurs desseins fusionnent dans ce mode de communication.

Le lien entre culture et fonctionnalité semble manifeste dans cette conception de la culture d'entreprise, telle que le courant du « main streamer » la présente même si les auteurs tente d'entériner leur concept par la sociologie des organisations.

- Selon le modèle proposé par Peters et Waterman, la culture d'entreprise intègre les concepts directeurs et les valeurs partagées, c'est-à-dire des « shared values »,
- Pour W. Ouchi, elle combine, la tradition, le climat et les valeurs. Ces dernières constituent le caractère dominant, le noyau de la culture.

C'est autour de ces valeurs partagées que s'articule le système. Comme l'évoque le modèle Mac Kinsey, avec ces sept clefs de l'organisation, les pivots et leviers sont indispensables pour assurer le succès général de l'entreprise. Pour bien appréhender en quoi consiste ces composantes culturelles il est important d'explorer de ce qui constitue

à la fois son essence et sa fin. Il faut expliquer le modèle en lui-même, ainsi que sa dynamique pour comprendre les raisons qui en font le succès. Les « sept clefs de l'organisation » résument les éléments prépondérants de la culture d'entreprise qui trouve une forme de récapitulation sous le terme générique de « shared values ». Les six autres variables satellites sont : la structure, le style, la nature des personnels (staff), la compétence (skill), la philosophie d'entreprise (superordinate goals) et la stratégie.

L'ensemble doit s'organiser avec harmonie et cohérence, c'est le « wa » Japonais. Cela présuppose l'harmonie de l'organisation et projette l'image d'une culture d'entreprise idéale et bienveillante, quelque peu utopique. Les auteurs schématisent cette relation d'ensemble sous la forme d'un hexagone. Il comprend deux zones parfaitement délimitées, un espace chaud et un espace froid, plus exactement le « triangle froid » et le « carré chaud ». Les structures, stratégies et systèmes appartiennent au triangle froid, alors que ce qui compose la base de l'hexagone est constitutif du carré chaud. Chacun de ces espaces possède des typologies et des valeurs qui les caractérisent. Entre ces deux espaces, réside une tension qui déséquilibre le système. Il importe de les considérer comme des espaces complémentaires l'un à l'autre, et donc de cesser de les opposer systématiquement.

Cette vision fonctionnelle ainsi que sa matérialisation pragmatique séduisent les entreprises. L'harmonie préconisée s'y présente sous tout un ensemble de valeurs, de mythes, de rites et par les hommes qui se sont singularisés. Souvent, les fondateurs atteignent un statut exemplaire. On les désigne comme des héros que régulièrement on célèbre. Les valeurs servent de tuteur à l'entreprise, elles expriment les idées, les croyances, la philosophie du groupe. Elles énoncent explicitement et implicitement, le comportement à adopter, ce qui contribue à éclairer concrètement quelques-uns de ses aspects. Elles témoignent de la force du lien établie entre les valeurs et l'action, plus précisément entre les actions participatives et normatives. Les normes, les règles et les procédures existent pour satisfaire le besoin de références lors de situations ambiguës. Il s'agit de procédures d'influence vis-à-vis des individus. On observe aisément l'établissement d'un rapport entre le pouvoir et les valeurs de l'entreprise : Les formules, tirées d'entreprises célèbres, telles que Sony, I.B.M., Mac Donald's, Kodak, sont présentes dans les plaquettes de présentation généralement, remises aux nouveaux

recrutés et figurent bien en évidence, sur les murs extérieurs des établissements, dans les couloirs, les ateliers et les bureaux.

Ce qui est du ressort de la culture d'entreprise réside essentiellement en une série de descriptions subjectives de l'organisation. Si elle comporte des caractéristiques de représentation sociale, la culture d'entreprise, telle qu'elle s'énonce, résume une connaissance du monde. Elle s'entend comme étant socialement élaborée et partagée, constituée à partir d'expériences, de savoirs et de modèles de pensée alors que ses visées fonctionnelles et instrumentales ne font pas de doute. Elle revendique de diriger et d'orienter les attitudes pour préparer les acteurs à l'action et maîtriser l'environnement aussi bien interne, qu'externe (Thevenet, 1994). Il existe une grande diversité dans la description des composantes de la culture et elle ne se réduit pas à un système de valeurs et d'attitudes figées. Il est délicat, voire impossible de dresser un répertoire exhaustif des différents éléments constitutifs d'une culture, alors que les Américains entendent par culture d'entreprise essentiellement cinq éléments constitutifs.

1°/ Les valeurs : C'est-à-dire les idées, les croyances partagées, qu'elles soient déclarées ou non-dites, le credo de l'entreprise. Elles sont en général intégrées au sein de la communication du management, promulguées au moyen de supports de communication classiques tels que les livrets et les manuels remis généralement aux employés, avant d'être approfondies au travers de séminaires. Elles sont à décrypter au travers de trois niveaux:

- *Les valeurs déclarées*, dont les traces sont visibles sur les documents officiels, les discours de l'aval et la communication institutionnelle externe.
- *Les valeurs apparentes*, notamment dans le choix des héros, des dirigeants, dans le choix de ce que l'on estime être une réussite.
- *Les valeurs opérationnelles* qui se retrouvent dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire, comme, par exemple dans « the yellow book » de Schlumberger. Le livre de comptes mensuel est remis par chaque responsable à son supérieur avant le début du mois suivant pour une estimation des résultats. Ce même tableau de bord complet est nommé « green book » aux échelons inférieurs et devient de proche en proche, le « yellow book ».

Ces valeurs et ces croyances présentent un caractère impérieux et obligatoire et

réclament d'être actualisé. C'est-à-dire que tout est fait pour que ces croyances soient intériorisées par les individus, qu'ils en soient possédés et qu'elles soient en cela irrésistibles. Plus précisément, elles doivent revêtir un aspect essentiellement contraignant et orienter les attitudes individuelles.

2/ Les rites et les rituels de l'entreprise : C'est-à-dire des activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie. Ils ont pour fonction de développer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs pivots et de fixer la culture pour éviter qu'elle n'évolue au gré des modes. Traditionnellement, chaque rituel nous apparaît comme une opération double. À l'endroit, il met en oeuvre des règles de conduite auxquelles on assigne un but particulier : la fécondité, la réussite à la chasse, l'initiation ou le deuil. Il se distingue ainsi de tous les autres par la succession des actes, les formules qui les relient et le moment particulier où il se déroule. Les cérémonies et les réunions qui le motivent s'appuient sur une croyance. Elle lui donne un sens et explique son efficacité. À cet égard, les rites incarnent les représentations communes qui peuplent la conscience que l'éducation instille (Moscovici, 1985). Concrètement, ils se manifestent dans les attitudes, tant verbales que gestuelles et s'expriment au travers de repas, de célébrations à l'occasion de départs à la retraite, de promotions et d'anniversaires. Mc Donald's organise chaque année la Journée du fondateur, le premier vendredi d'octobre. Ces rituels sont visibles surtout lors d'intégration de nouveaux membres. Comme le note la charte des ressources humaines de Bouygues, la fidélisation des nouveaux embauchés est une nécessité, pour créer d'emblée les conditions de leur adhésion à nos valeurs et à notre état d'esprit, ils doivent faire l'objet d'un accueil attentif. Les entreprises organisent des parcours d'intégration, auxquels personne n'échappe. Ils révèlent aux acteurs l'état d'esprit de l'entreprise.

Par ces rites initiatiques intégrateurs et d'exclusion, d'après le responsable du département des ressources humaines de Ernst & Young Conseil, on isole le néophyte loin de chez lui, on le met en jeans, on le débarrasse de tout ce qui faisait sa personnalité, on lui raconte les mythes de la création de l'entreprise et on tente de lui faire partager les valeurs, puis c'est la libération, le pot de fin de stage qui signifie que le recruté est devenu un homme et qu'il va pouvoir se construire une nouvelle identité au sein de l'entreprise. De tels procédés ressemblent à un processus d'acculturation et

fournissent le prétexte à trier plus en profondeur les salariés. Le jugement ne porte non plus sur leurs qualités professionnelles, mais en fonction d'une soumission à un ensemble de signaux d'identification.

3/ Les symboles : Ils concernent aussi bien la tenue vestimentaire, la dimension des bureaux, le mobilier, les récompenses, les insignes qui démarquent les personnalités, les statuts que les logos. Ils signifient explicitement par les signes et les codes qu'ils contiennent, de quoi il retourne exactement dans l'organisation et sont en cohérence avec la culture qu'ils reflètent. Ainsi, en 2000, lorsque le groupe Arthur Andersen existait encore, avant sa faillite survenue récemment, un auditeur se rappelant que le logotype de la société représentait deux portes fermées, conclue que ce n'est pas un hasard, il faut se débrouiller seul, personne ne se connaît ni ne se salue. Dans un reportage télévisuel présentant la société, le présentateur insistait sur la particularité que les acteurs de l'organisation n'ont pas de bureau fixe. Ils placent à l'intérieur d'un petit meuble mobile, l'ensemble de leurs dossiers et affaires personnelles et se rendent en fonction des disponibilités matérielles du moment dans un local qui se transforme, le temps de son utilisation en bureau personnel. Cette logique d'aménagement, où chaque bureau est impersonnel, intemporel et virtuel concourt également à renforcer ce sentiment d'autonomie et d'individualisme.

4/ Les mythes : Le mythe correspond à une représentation mentale schématique, à une évidence trompeuse. C'est une simplification de la réalité ayant un caractère non objectif. De ce fait, ils éloignent de la compréhension véritable en fournissant des explications tautologiques (Pemartin, 1995). Il s'agit des histoires et des anecdotes qui relatent des faits significatifs.

Peters et Waterman reprennent les conclusions de Selenick concernant le rôle des mythes dans la transmission des valeurs. Les mythes tentent d'énoncer dans un langage élevé et inspiré ce que les objectifs et méthodes de l'entreprise ont de particulier et qui en fait son identité. Les mythes qui ont du succès ne sont jamais purement cyniques ou manipulateurs. Ils contribuent à développer un sens unifié de la mission collective et ainsi apportent de l'harmonie à l'ensemble. Les mythes racontent la naissance de l'organisation et mettent l'accent sur le rôle du fondateur, qui généralement parti de rien aboutit à l'excellence. Ils rendent compte également d'événements importants sans

lesquels l'entreprise n'aurait pas vu le jour. Ainsi, le groupe Elf Aquitaine présente la découverte du gisement gazier de Lacq à l'origine de la création de la Société. Chez Saint-Gobain, il est explicitement mentionné les rapports avec les manufactures royales et Louis XIV, avec tout ce que cela représente en termes identitaires.

Il arrive que les mythes mettent en scène des faits qui impliquent quelques hauts personnages actuels de l'entreprise, dans le but d'entériner la cohérence des valeurs et d'affirmer le pouvoir de référence de ces leaders. La célèbre anecdote du Président d'IBM, Thomas Watson occupe une place importante dans la culture de l'entreprise : Il se voit catégoriquement refuser l'entrée de sa propre firme par le portier de l'immeuble sous prétexte qu'il ne porte pas le badge obligatoire, cela, en dépit de ce qu'il ait été au préalable reconnu. La culture sécuritaire d'IBM est de notoriété dans le monde informatique. En définitive, les mythes au sein de l'entreprise ont pour fonction de rationaliser, de valoriser, d'identifier ou de distancer et d'établir un lien entre l'aspect subjectif de l'entreprise et son aspect objectif (Boed, Fedor & Rowlands, 1998).

5/ Les héros ou champions : Ils sont le pilier de la culture, son expression vivante. Au travers d'eux, il est implicitement espéré que leurs attitudes retentissent sur l'efficacité de l'équipe et qu'ils assistent le processus culturel global. Il existe deux catégories de héros, les héros acquis et les héros innés. Ces deux catégories doivent concourir à servir de catalyseur dans la construction identitaire de l'organisation.

- *Il y a les héros de la situation.* Ils pourvoient par leurs actes à l'excellence, c'est-à-dire ceux qui fabriquent, vendent et assurent le service des produits et qui dans une situation donnée ont fait preuve de vaillance et de performance (Deal, 1996).

- *Il y a ceux qui le sont naturellement et légitimement.* Cette catégorie concerne en général, les fondateurs de l'entreprise ou ceux qui ont réussi, au moment de l'acquisition de l'entreprise, à faire face à un défi en l'apparence impossible à relever.

Ces cinq composantes culturelles sont celles que les auteurs américains privilégient et sur lesquelles ils mettent l'accent. De leurs descriptions, il ressort l'impression que chacun d'elle a pour mission centrale d'assurer en toutes circonstances, l'adaptabilité et la performance de l'organisation. Toutes ces composantes culturelles sont liées les unes aux autres si l'on s'en réfère au schéma directeur des sept S. Chaque composante est maintenue par ces « Shared Values » qui matérialisent une communauté de valeurs.

L'énonciation de ces valeurs consiste en une série d'injonctions qui prescrivent le comportement à adopter dans l'entreprise.

Finalement, comme elle le sous-entend, cette approche de la culture d'entreprise cherche à établir chez les acteurs une vision commune de la réalité, qu'ils soient à l'intérieur de ses murs ou à l'extérieur. De plus, et c'est un point central sur lequel s'anime le débat, la culture d'entreprise ne peut avoir pour unique dessein de reproduire des représentations et des attitudes fixes et statiques. Si la culture est par essence dynamique, elle ne peut l'être simplement parce que l'on change régulièrement les messages qui sont divulgués au sein de l'entreprise. Si la culture influence l'individu au travers de la communication des organisations, ce processus résulte des informations qu'il perçoit, qu'il recueille au cours de son histoire et qui demeurent dans sa mémoire.

Ces informations proviennent essentiellement des interrelations qu'entretiennent les acteurs alors que la culture d'entreprise telle qu'elle est énoncée se perçoit essentiellement comme un modèle de l'action quotidienne. Sa visée instrumentale guide l'acteur face aux incertitudes qu'il rencontre dans ses activités et vise à susciter chez lui des comportements et à conditionner sa perception de l'environnement.

2.7.7 Les limites d'une approche instrumentale de la culture d'entreprise

En définitive, même s'il est en partie décrié, il est important de prendre en considération ce modèle pionnier du concept de culture d'entreprise. C'est à partir de lui que débute le processus de récupération de l'aspect culturel des organisations par les professionnels du conseil et de la formation professionnelle et que s'organise un corpus de connaissances sur ce thème. Ce courant marque un certain changement dans la façon de considérer l'entreprise qui se métamorphose en institution. Une des caractéristiques marquantes de ce courant est qu'il sert fréquemment d'arguments positifs et négatifs dans tout débat organisé autour de la notion de culture d'entreprise et ce travail se développe également par une approche critique et comparative de ce courant à dominante instrumental.

La culture d'entreprise ne peut s'envisager comme un outil destiné à attribuer des images fortes et figées de l'organisation à ses acteurs, pour constituer un ensemble d'opinions positives à l'égard de l'entreprise. Une des faiblesses est consécutive à cette

mainmise volontaire des dirigeants. Elle sous-tend les objectifs quantitatifs et qualitatifs manifestes de l'entreprise, comme le montrent les plaquettes, les slogans et les bibles. Force est de constater que cette approche de la culture d'entreprise reste étroitement liée aux volontés du management. Cet aspect, selon les détracteurs, lui confère un caractère manipulateur. On désigne la culture d'entreprise sous les termes d'arsenal managérial, d'idéologie managériale, ou de mode managérial. Son aspect gestionnaire dérange et sert de point de divergence du courant Américain. Cependant, la variable « pouvoir » est explicitement introduite dans le modèle proposé pour lequel la culture d'entreprise reste dépendante du pouvoir en place et contribue en partie à normaliser les idéologies issues du management. Elle transmet des idéologies à l'organisation que les acteurs interprètent alors selon leur perception individuelle.

Le reproche principal adressé au modèle américain, réside dans sa démarche fortement inductive. « *L'induction est un procédé permettant d'agir sur autrui pour le conduire à adopter le point de vue souhaité par l'inducteur* » (Michel, 1997, page 183). Ce modèle s'annonce au travers de constats et il cherche ensuite à se renforcer par un recours aux théories classiques. Ainsi, même s'il n'existe pas de démonstration rigoureuse, l'ensemble de ce qui compose cette théorie consigne des termes qui font appel au raisonnement et cherchent à atteindre le domaine de la croyance, comme en témoignent ses références philosophiques. Les modèles exposés donnent l'impression qu'il faut y croire pour qu'ils marchent. Par ailleurs, l'accent est mis sur l'expérience. Il ne s'agit plus de prendre l'organisation comme un laboratoire pour y effectuer des expériences comme auparavant, mais de se mettre à l'écoute de l'entreprise. L'accent est mis en particulier sur celles qui réussissent.

On examine leur fonctionnement quotidien pour mettre en mots ce qui est constaté. Cette logique contribue à séduire le lectorat professionnel composé de chefs d'entreprise et de cadres. L'aspect théorique du modèle proposé présente une perspective béhavioriste où il s'agit de faire et d'agir en conséquence. C'est en cela que réside le mode d'appropriation de la culture d'entreprise par les consultants. Leurs démonstrations comportent peu de fondements théoriques. Elles s'appuient et rendent compte en premier lieu de la réalité que le concept concrétise. Ils énoncent la culture d'entreprise souvent en réaction aux théories antérieures (Taylorisme, Fordisme,...).

Un élément facilite l'intérêt du concept auprès du public, c'est l'existence d'une vision commune et homogène de l'ensemble des spécialistes américains. En termes de communication, le titre de l'ouvrage « Le prix de l'excellence » est déjà promoteur. La presse spécialisée reprend le concept qui reçoit un accueil favorable auprès des théoriciens de l'organisation qui l'exploitent plus en profondeur (Weick, 1994). Dans l'ensemble, leurs réserves et leurs critiques s'accordent à relever principalement dans cette perspective culturaliste deux grands défauts.

- Faire de la culture d'entreprise une variable manipulable par l'extérieur,
- Sous-tendre l'existence d'une culture unique et identifiable dans l'organisation, partagée à l'unanimité, aussi bien par les gestionnaires, que par les salariés de base et qui peut être qualifiée de bonne ou de moins bonne.

Le caractère superficiel et auto référentiel dans l'identification et la dynamique des éléments culturels est très contesté, comme le notent, pour qui le gestionnaire donne au projet d'entreprise la valeur de mythe bien qu'il n'ait pas sa force de conviction mais certains de ses attributs (Alvesson & Denieu, 1997). Ces controverses résument en partie l'aspect polémique de la question, telle qu'elle prend forme de l'autre côté de l'Atlantique. Dans la perspective française, la pensée et la perception de la culture d'entreprise s'organise autour de positions contre ou en faveur de ce que le courant américain propose. À ce titre, on observe combien la critique du concept de la culture d'entreprise sous-entend également, en même temps, une critique de la société américaine en général. Il semble que ce soient les traits culturels spécifiquement américains de la culture d'entreprise qui recueillent les objections, dont par exemple, leurs célèbres expressions « here and now » et « self » qui matérialisent certaines valeurs phares de la civilisation d'outre-atlantique. Cependant, il ne s'agit pas pour les scientifiques et les gestionnaires français de donner une opinion favorable ou non sur le concept de culture d'entreprise mais d'essayer, à partir de l'approche anglo-saxonne, d'établir une confrontation avec l'environnement qui est le leur et de l'analyser en conséquence. Cela se ressent notamment dans les colloques et les communications écrites sur le thème de la culture d'entreprise, qui montrent que les idées ne sont plus perçues comme les produits de l'activité intellectuelle de certains esprits, mais comme les reflets de quelque chose d'existant à l'extérieur. D'ailleurs cette mise à l'écart de l'approche du courant français, illustre l'attitude souveraine dont se revendique le courant américain. À son propos, n'a-t-on pas en effet parlé de nouveaux gourous de

l'entreprise et d'ingénieurs culturels. C'est dans l'exploration de la divergence de ce modèle à dominante fonctionnelle que l'investigation se poursuit.

2.7.8 L'incohérence de la culture d'entreprise fonctionnelle

La spécificité identitaire de la culture d'entreprise en France se différencie de l'approche instrumentale, liée à la culture fonctionnelle anglo-saxonne en vogue aux Etats-Unis. En France, en ce qui concerne le concept de culture d'entreprise, deux courants de pensée sont présents. Il serait plus précis de dire que deux perceptions et interprétations attribuent à la culture d'entreprise des propriétés particulières. Le modèle américain est repris par quelques auteurs qui lui confèrent un caractère pragmatique (Archier & Serieyx, 1986). Il s'agit selon eux, d'envisager la culture d'entreprise comme un outil de gestion, afin d'accéder à une entreprise qu'ils baptisent de l'appellation de « 3^o type », les hommes et les objectifs de l'entreprise se tournant résolument vers l'avenir. Pour cela, reprenant les grandes lignes des américains, ils les adaptent au modèle français et prônent le projet d'entreprise, les cercles de qualités et les cercles de pilotage qui doivent être partagé afin de faire ensemble en fonction de valeurs partagées, de règles du jeu, de la culture, des invariants, de la morale et de la règle.

Cette perspective de la culture d'entreprise prend corps dans le projet d'entreprise qui reçoit un avis plutôt favorable auprès des professionnels du conseil. Ils appartiennent à une catégorie de public démarqué de celle des scientifiques. L'adoption du modèle anglo-saxon du projet d'entreprise est l'apanage des consultants des grands cabinets ou des professeurs de grandes écoles de commerce, c'est un groupe social lié avec le monde des entreprises mais qui n'en fait pas réellement partie. Cela tient au fait que la culture d'entreprise constitue, depuis les circonstances particulières du début des années 80, un marché opportun pour les consultants (Gaudin, 1984). En effet, les acteurs de la formation et les universités prennent en charge le travail des consultants dans des domaines comme l'informatique et la gestion. Ils déclassent les prestations des consultants qui évoluent vers les missions portant sur la culture d'entreprise.

Sur le terrain, l'intérêt est particulièrement probant pour les dirigeants et les cadres qui cherchent à mobiliser les ressources humaines. Ils ont habituellement recours au projet d'entreprise dont la vocation, au travers de différents principes d'action, est de renforcer la cohésion de l'entreprise et de susciter l'adhésion de l'ensemble des

membres de l'établissement. Le projet d'entreprise prétend donner une nouvelle dimension à l'identité de l'organisation, mais il consiste concrètement en une communication écrite et visible, composée de références et d'impératifs qui émanent de la direction générale. À cela près que pour chaque niveau de hiérarchie, se développe une communication à dominante participative qui sert à motiver, à mobiliser, à informer et à tester les éléments du projet quand il ne s'agit pas en définitive de le soumettre à l'acceptation et à l'approbation générale. Le management cherche à prendre appui sur la culture, de mettre à jour ses éléments constitutifs, au moyen notamment de l'audit social. Cette investigation permet de tenir compte de la dimension culturelle de l'organisation lors de l'édification du projet d'entreprise pour le promouvoir, le légitimer et de tenter d'en écarter les aspects manipulateurs qu'on lui prête. Une démarcation apparaît entre la culture, telle que le courant américain l'envisage et telle qu'elle est perçue en France. Ce n'est donc qu'apparemment que le projet reste un discours, ou du moins s'assimile à une réflexion purement théorique. Il n'est pas, comme la culture, une construction objective vouée à passer par une étape cognitive autonome. Sur le plan du contenu, qui engage l'éthique et la règle de l'action, mais surtout de la forme, le projet d'entreprise a une portée pratique au point de reproduire ce qui fonde la pratique même de l'entreprise en tant que telle (Kerven, 1998). Ainsi, la culture d'entreprise s'intégrerait par les fondateurs, l'histoire, le métier, les valeurs et les signes, dont on en fait le maillage (Thevenet, 1993).

Face à cette approche qui ne reprend pas dans son intégrité le modèle américain, un courant de divergence va se manifester en France et procède à des discriminations, des ajouts, des associations nouvelles. Il met en lumière un processus de construction identitaire qui intéresse particulièrement l'objet de cette recherche : L'idée, selon laquelle chaque organisation possède une culture portée par les membres de l'entreprise et que cette culture sert de base à la construction identitaire de l'organisation se heurte au fait qu'elle doit également représenter l'émanation commune des individualités de l'ensemble des membres de cette même organisation. Les controverses sont abondantes, aussi bien en France qu'outre atlantique. De nombreux sociologues et chercheurs insistent sur le caractère paradoxal de la culture d'entreprise promue par le courant américain.

Si on cherche une explication plus en cohérence avec le cadre théorique de recherche, on reproche à l'approche américaine, de laisser l'impression qu'il s'agit principalement d'un ensemble de processus relativement indépendants les uns des autres et où s'entrecroisent toutes sortes d'approches. On y décèle du leadership, des valeurs, des symboles, des mythes, des légendes, des sagas, des anecdotes, des croyances, des structures, des habitudes, des langages, des rites, des cérémonies, des règles sociales, des normes, des credo, des philosophies de gestion, des savoirs partagés, des façons d'être ou de s'habiller, des déterminants inconscients (Aktouf, 1998). Ainsi traitée par le courant Américain, l'identité semble principalement une manière pour les entreprises d'acquérir la substance qui leur manque. Prise à la lettre, la notion de culture d'entreprise véhicule le contraire de ce qu'elle énonce : non plus des valeurs allant de soi, mais le déficit de celles-ci (Torres, 1999). Si ces critiques ne manquent pas, elles témoignent également que l'intérêt pour la culture d'entreprise prend de l'ampleur. On lui reconnaît une certaine réalité et un certain fondement. En France, il semble que tout est mis en oeuvre pour re-formuler cette notion, l'élaguer de quelques caractéristiques. Comme aux U.S.A, elle génère depuis peu une importante littérature qui devient familière aux chercheurs et managers.

Un aspect est primordial dans la recherche : On constate une certaine confusion entre la culture et l'identité. On aurait pu choisir la notion voisine d'identité, que certains auteurs proposaient d'ailleurs dès la fin des années 70. Pourtant, c'est le terme de culture qui s'est imposé des deux cotés de l'Atlantique. Alors que l'identité avait le mérite d'être infiniment plus précise pour saisir ce qui constitue l'essentiel d'une organisation. Une ambivalence existe entre l'identité et la culture. Il n'est pas rare de voir dans certains intitulés, les deux notions apparaître ensemble. Strategor jette nettement son dévolu sur l'identité plutôt que sur la culture, envisagée dès lors comme étant l'aspect visible de l'identité et les travaux de Sainsaulieu sont à cet égard significatifs. De telles considérations sous-tendent une analogie entre la culture et le pouvoir puisqu'elle implique l'ensemble des acteurs.

Pareilles réticences, suivies de nombreuses réflexions prennent corps chez les historiens et les ethnologues. Ainsi, conformément à cette tendance qui force le modèle français à se construire en opposition au modèle américain, aux disciplines récentes comme le marketing et la gestion s'opposent les disciplines classiques telles

que l'histoire, l'ethnologie auxquelles va peu à peu s'adjoindre l'intitulé d'entreprise. Ne parle-t-on pas désormais d'historiens d'entreprise, de sociologues d'entreprise, de psychanalystes d'entreprise, d'ethnologie d'entreprise... Aussi, la culture d'entreprise atteint non seulement l'entreprise elle-même, mais affecte également les disciplines et les sciences qui établissent des relations interdisciplinaires entre elles. Tentant de définir l'histoire d'entreprise, certains historiens déclarent que l'on peut la définir comme une psychanalyse de l'entreprise. Par ailleurs, découvrant que les apports de la recherche en général peuvent être d'un grand profit pour les entreprises, des relations inter disciplinaires se créent et réunissent des économistes, des historiens et des sociologues, rappelant la composition du corps des chercheurs en infocom. Ainsi, non seulement la culture d'entreprise affecte la science, mais aussi la science, par effet de retour, affecte l'organisation dans sa culture. Peut-être est-ce là l'aboutissement d'un processus identitaire.

Les recherches francophones, consacrées à la culture d'entreprise, n'évoquent que peu les travaux américains. Ils mentionnent essentiellement Crozier et Sainsaulieu. Certaines publications indiquent que, si l'on attribue l'origine récente de la notion de culture d'entreprise à des auteurs anglo-saxons, en 1979 déjà, on parlait en France d'identité d'entreprise. « *Ces rejets sont avant tout culturels, et rendent compte à leur manière de différences dans les principes organisateurs américains et français et dans la façon de se représenter les organisations, qui relèverait d'une logique fonctionnelle pour les américains et d'une dominante personnelle pour les français* » (Amado, Faucheux & Laurent, 1991, page 65).

En référence aux cultures dominantes dans ces deux pays, il semble logique que le modèle américain intègre moins le jeu politique de ses acteurs pour privilégier une logique qui se veut plus axée sur la fonctionnalité de l'organisation. Cependant, cette logique s'éloigne en partie du réel social des organisations françaises. Une divergence apparaît quand on explore les logiques dominantes dans la culture d'entreprise aux USA puis en France.

La dominante fonctionnelle de la culture d'entreprise américaine

Les managers américains adhèrent à une logique fonctionnelle et instrumentale de l'organisation qu'ils perçoivent avant tout comme un système de tâches à accomplir et d'objectifs à atteindre. Le management considère la culture d'entreprise comme un outil de communication tenue d'adapter l'organisation aux exigences des situations. Ce modèle se rapproche de la culture dominante des Etats-Unis. Les valeurs de réussite personnelle et de nécessité d'entraide sont fortes dans un pays d'immigration et de pionniers sous influence protestante. La fonction y reste prépondérante, quelque soit les statuts des acteurs concernés.

La logique fonctionnelle s'adapte à l'activité sportive où la tâche à accomplir et les objectifs à atteindre guident l'action. Cependant, cette vision à dominante instrumentale s'éloigne de la réalité sociale des organisations du tourisme sportif où les rôles et les statuts de chacun gouvernent la réalité sociale.

La dominante identitaire de la culture d'entreprise en France

En France, l'organisation est perçue comme une collectivité de personnes à gérer. La culture d'entreprise ne revêt pas simplement la forme d'une constitution purement formelle d'une connaissance, mais bien de son insertion dans une réalité sociale déjà constituée. La culture française hérite d'une civilisation historique de terroirs, de traditions et de noblesse qui bien qu'amoindrit s'exprime toujours dans le patrimoine culturel. Dans cette civilisation latine, la communication se construit à partir de l'identité véhiculée par les rôles et les statuts de chaque acteur de l'organisation.

La construction identitaire de l'organisation s'élabore à partir de la quête et de l'affirmation des identités professionnelles de ses acteurs. Cette construction s'exprime, dans les organisations de tourisme sportif, par la résistance à la matérialité professionnelle à laquelle se confrontent les acteurs.

Cette approche est mieux adaptée pour expliquer la construction identitaire des organisations concernées par les activités de tourisme sportif, éloignées de la logique fonctionnelle de la performance et de la compétition.

2.7.9 La culture d'entreprise gouvernée par sa dimension identitaire

Tout un ensemble de raisons conjoncturelles semblent expliquer les motifs pour lesquels la culture d'entreprise est largement présente dans la littérature managériale Française. La majorité des publications font essentiellement mention des facteurs socio-économiques ambiants pour expliquer cet intérêt soudain pour les phénomènes spécifiquement organisationnels tels que celui de la culture d'entreprise. L'exploration de l'actualité conjoncturelle socio-économique ne démontre pas l'existence d'influences conséquentes sur le tourisme sportif. C'est la composition même de l'organisation qui exerce une forte influence sur la culture de l'entreprise. Elle semble témoigner du profond changement actuel des valeurs de la société vis-à-vis du monde du travail.

Les investigations présentent la culture d'entreprise comme l'expression d'une réponse identitaire de l'entreprise à son environnement conjoncturel. Que ce soit dans les articles de revues spécialisées, dans les ouvrages traitant directement de la culture d'entreprise ou dans la presse, on mentionne les multiples maux de la société, de l'âge dit post-moderne. Il est en crise de civilisation, en crise culturelle ou en perte de sens. On parle à son propos de déconstruction, de vide, d'éphémérité, d'éclatement, de mauvais rapports entre l'homme et son environnement, entre les hommes et leurs institutions, entre les hommes eux-mêmes » (Serieyx, 1986). Les chocs économiques et technologiques qui font que les choses changent très vite, modifient les logiques commerciales et provoquent l'exacerbation du système capitaliste (Kobi, 1991).

C'est la conjoncture qui a mis l'entreprise au-devant de la scène. Le capitalisme amène l'entreprise à s'interroger sur ses faiblesses, sa fragilité, mises en évidence par de nombreuses faillites, à reconsidérer ses rapports avec le syndicat et à tenter de s'émanciper de sa tutelle, en instaurant par exemple un contact plus direct avec le personnel d'encadrement et d'exécution. Sans compter que, vers cette période, le travail perd sa centralité (Lipovetski, 2002). La durée du temps de travail en France est un des plus bas d'Europe. L'intérêt pour le travail, autre que financier, diminue, les individus trouvant une satisfaction de leurs besoins, de leurs désirs hors du travail. L'ère où l'on donne sens et avenir à sa vie exclusivement par le travail semble révolu. De plus, l'individu se trouve dans un système de multi appartenance, il fait à la fois partie d'une famille, d'une association, d'un état, d'une entreprise,...

Description de la dominante identitaire de la culture d'entreprise en France par divergence du modèle Américain

La logique fonctionnelle de la culture d'entreprise Américaine

- L'organisation est perçue d'abord comme un système de tâches à accomplir, de fonctions à assumer et d'objectifs à atteindre
- Structures définies en termes d'activités
- Positionnement fonctionnel des agents dans la structure
- Une hiérarchie de problèmes à résoudre conduisant à un réseau opérationnel de fonctions dont la responsabilité est assignée à des agents en fonction de leur compétence
- Le management doit coordonner les tâches et définir les responsabilités
- Qui est responsable de quoi ? L'autorité réside dans la fonction. Elle s'exerce de manière circonscrite, spécifique et impersonnelle.
- Subordination à l'ordre et à la rationalité de l'organisation
- La "Loi de situation" est censée régir les relations
- Les besoins de coordination et de contrôle se traduisent par des systèmes de gestion relativement décentralisés
- La structure est un outil de différenciation des tâches, un instrument pour la réalisation des objectifs

La dominante identitaire de la culture d'entreprise en France

- L'organisation est conçue en priorité comme un système social réunissant une collectivité de personnes autour d'un projet
- Structures définies en termes de degré d'autorité et de statut
- Positionnement social des acteurs dans la structure
- Une hiérarchie de personnes à gérer conduisant à un réseau social d'acteurs articulé selon un principe de distribution verticale de l'autorité
- Le management doit coordonner les relations entre les acteurs et définir les zones d'autorité
- Qui a l'autorité sur qui ? L'autorité est un attribut de la personne. Elle s'exerce de manière diffuse globale et personnalisée
- Subordination à la personne du supérieur hiérarchique
- Les enjeux politiques régissent les relations
- Le besoin d'arbitrage inspire des pratiques centralisées d'exercice du pouvoir
- La structure explicite la différenciation des statuts et reflète la stratification sociale

Source : Comparaison de modèles à partir des travaux d'Amado, Faucheux et Laurent,
Organizational change and cultural real time : Franco-American contrast, 1991.

De cette manière, il assouvit son besoin d'appartenance sans être dépendant. En retour, une telle dispersion pose un problème d'identité devenant particulièrement perceptible au sein des organisations lorsque l'on se trouve au coeur des conflits individuels et collectifs qui réclament des règles.

2.8.0 Un management en équilibre entre fonctionnalité et identité

L'intérêt de la culture d'entreprise pour les organisations consiste à essayer de mettre les individus sous dépendance et de créer des accoutumances. Une combinaison entre les ressources financières et humaines est un marché interne à l'entreprise, c'est-à-dire, qu'elle fournit et propose désormais non seulement du travail, mais aussi une carrière, une formation, une synergie en faveur de la recherche, tout en assurant une fonction centrée sur la production (Chandler, 1988). De telles mesures décentrent l'entreprise de ses premières aspirations essentiellement d'ordre économique et financier : l'entreprise devient un espace de relations, un territoire qui impose lui aussi des règles de jeu. À cela est venu se greffer l'important problème du chômage qui s'est gravé dans l'esprit de chacun et qui a contraint les salariés à s'adapter au marché de l'emploi et non l'inverse (Chevalier, 1966). Ainsi, avec force de communication interne, l'organisation amène les acteurs à faire en partie le contraire de ce qu'ils ont dans la tête. Ce qui conduit directement les conflits sociaux perdre quantitativement de l'importance pour laisser la place chez les acteurs à une analyse des enjeux de pouvoir dans l'entreprise.

L'entreprise conforte son identité au sein d'une civilisation devenue sans projet mobilisateur, en perte de valeurs, de repères et de sens. C'est-à-dire que l'imprégnation de l'entreprise dans le quotidien est telle, que cette même société en a fait son modèle..

La principale difficulté de la communication des organisations c'est qu'elle reflète un dialogue complexe. En référence aux travaux sur la complexité, l'identité de l'entreprise intègre et combine deux logiques contradictoires :

- La logique de l'acteur revendique un degré d'autonomie élevé,
- La logique de l'entreprise cherche à avoir un degré de contrôle, également élevé, sur les situations, les projets et les individus (Morin, 1990).

Le processus de la construction identitaire y est subtil et semble bien s'élaborer à partir d'une accumulation d'expériences. Il est essentiel de ne pas figer ce dispositif et, donc, de le concevoir avec beaucoup de souplesse et de flexibilité. Une organisation qui désire maîtriser son identité par un contrôle étroit et formel se décale par rapport aux besoins d'autonomie et d'indépendance de ses acteurs. Ne pas exercer de contrôle peut provoquer l'éclatement de l'identité de l'entreprise. L'identité d'une entreprise se compose entre la rationalité de sa matérialité professionnelle et la libre expression de sa culture. La culture d'entreprise a eu pour effet d'entraîner au départ, une revalorisation de l'image de l'entreprise, relayée par la suite par le développement économique qui en a résulté (Chevalier, 1966). L'identité de l'entreprise dans la société s'est à ce niveau trouvée affirmée à tel point que, la société par effet de retour, semble s'être progressivement imprégné du langage à l'origine proprement réservé au monde des affaires, à l'économie et à l'entreprise. Exemple extrême de ces propos, n'est-il pas commun dans les cités urbaines de désigner par « business » les actes de commerces délictueux. Il est nettement et quotidiennement fait mention de la compétitivité qui est devenue une modalité de comportement des acteurs économiques et qui a atteint le rang de moyen d'être, la seule chose comptant étant l'efficacité. D'autres exemples illustrent cette tendance, telle l'éthique qui a débordé le cadre du monde des affaires et de l'entreprise pour venir s'implanter dans l'action humanitaire et dans la défense de l'environnement.

À la lecture de la presse, il se trouve que non seulement l'entreprise affecte la société mais que celle-ci l'affecte à son tour. C'est-à-dire que des éléments ordinairement réservés à la société sont attribués à l'entreprise. Ainsi, on évoque maintenant le terme de citoyenneté à l'égard de l'entreprise. C'est explicitement lui reconnaître et légitimer un rôle d'acteur social, créateur de culture et de relations sociales. Dorénavant, il s'agit pour les individus de se réaliser dans le travail, de célébrer leur culte du moi au travers de l'entreprise, le culte du moi ne signifiant pas l'allergie au travail, mais au contraire la volonté de se réaliser dans le travail. La pérennité économique des entreprises actuelles requiert deux aptitudes centrales qui sont la capacité d'innovation et la capacité de réaction. La capacité d'innovation permet de favoriser l'émergence de nouvelles activités économiques dans les organisations existantes. La capacité de réaction, permettant, à travers la flexibilité

de l'organisation et de ses structures, de donner à l'entreprise la possibilité de s'adresser à ces nouvelles opportunités. Ces attitudes se retrouvent « *dans la littérature organisationnelle, les organisations souples, réactives, matricielles, faisant une grande part à l'autonomie des acteurs de l'organisation sont présentées comme un progrès conséquent par rapport aux structures organisationnelles héritées du taylorisme* » (Carayol, 2000, page 251). Conscients de ces enjeux, les décideurs tentent de construire une organisation au pouvoir décentralisé auquel s'ajoute des préoccupations culturelles qui encouragent l'initiative et l'esprit d'entreprise avec l'octroi d'espaces de liberté aux hommes.

Ces modalités sont les vecteurs de la construction d'une nouvelle identité de l'entreprise. Dans l'organisation, la réalité témoigne que le management aborde les problématiques d'innovation et de réaction en les disjoignant or privilégier, dans leurs approches, soit l'axe de la créativité soit celui de la réactivité. De la nécessité de développer ces deux capacités dans l'organisation, émerge une nouvelle identité celle de « l'acteur entrepreneur ». Cette identité met en exergue l'esprit d'entreprise et la qualification professionnelle des accompagnées de nouvelles modalités organisationnelles. Les PME se fédèrent en confédération et les grandes entreprises éclatent leur structure pyramidale pour mettre en place des unités opérationnelles de service qui positionnent l'acteur en prise directe avec les clients. Reprenant les propos de Pierre à propos du domaine sportif : « *Le sport local de loisir répond avant tout à des besoins individuels très personnalisés, contrairement au sport fédéral de compétition qui a pour ambition de créer des valeurs collectives* » (Chifflet, 2000, page 35). Les modalités du tourisme sportif se construisent alors sur les qualifications, l'autonomie et la responsabilité des employés. Elles placent l'acteur au cœur du processus en réponse à une quête identitaire qui demande à valoriser le représentatif, le statut professionnel et l'identité sociale.

1° Hypothèse : La construction identitaire de l'entreprise ordinaire

Avec comme point de départ, le constat qu'en France, lorsque la communication des organisations traite de culture d'entreprise, elle se focalise d'avantage sur les valeurs entrepreneuriales que sur la fonctionnalité des métiers, il semble que la construction identitaire des organisations s'ancre essentiellement sur la représentation qu'on les acteurs de leurs métiers. Par cela, elle cherche à s'éloigner

de l'image banalisante que véhiculent les aspects fonctionnels et rationalisés du secteur d'activités de l'organisation. La communication des organisations contemporaines se construit sur la valorisation de la prise d'initiatives et de l'autonomie des employés. Elle témoigne de l'émergence d'une quête identitaire qui surgit en réaction aux contraintes de la matérialité professionnelle. La conséquence de l'exigence des démarches qualité, des normes, des labels et des certifications, ces processus de rationalisation des activités se perçoivent comme une déqualification chez les acteurs.

Pour valider cette première hypothèse, la recherche met en évidence une invariance dans la communication des organisations ordinaires, quand elles font face à une évolution organisationnelle notable. La démonstration porte sur une série d'études de cas concernant six entreprises Françaises. Les études visent à démontrer que face aux évolutions de la matérialité professionnelle, la communication des organisations qui se construit en retour témoigne de l'émergence d'une quête identitaire de ses acteurs. Dans les études de cas, les firmes subissent une conjoncture qui s'impose de manière brusque et impérative et les contraint à ajuster leurs modalités organisationnelles.

2° Hypothèse : La construction identitaire du tourisme sportif :

La résistance à l'industrialisation des activités sportives peut s'expliquer par la divergence existant entre, d'une part les idéologies véhiculées par le sport et la représentation sociale du tourisme qu'en ont les professionnels. Témoin de cette représentation, la communication de ces organisations est axée principalement sur la fonctionnalité sportive. La communication des organisations du tourisme sportif présente des cours de natation, des palanquées en plongée sous-marine, des descentes de rivière en canoë, des cours de ski ou des courses en montagne, limitant le rôle et le statut du professionnel à une fonction marchande. Dénuées de leurs aspects culturels, ces dénominations rappellent le courant taylorien. C'est une réaction qui suit à l'identique le processus des acteurs des organisations industrielles face au sentiment de déqualification de leurs métiers.

Par résistance à l'image fonctionnelle que l'organisation de tourisme sportif confère à ses professionnels, ils s'inscrivent dans une quête identitaire, construite sur les

valeurs culturelles du sport qui s'élèvent en opposition à sa représentation marchande. Cette quête est un processus de projection personnelle dans une certaine dignité du métier, une image de marque de la profession. Ce n'est pas simplement une identification aux membres d'un groupe de référence, celui de l'organisation, mais une revendication d'idéaux, de valeurs et de modèles. Dans ce processus, ce sont les caractéristiques personnelles de l'individu qui priment et non la structure de tourisme sportif pour et dans laquelle il agit. L'organisation se perçoit comme un groupe social réunissant des individualités autour d'un projet en commun. Au sein de la structure, les places se définissent selon le statut (professionnel, bénévole, volontaire, client) et le degré de maîtrise de la pratique sportive (débutant, sportif initié, pratiquant averti, spécialiste engagé). Ce statut assure le positionnement social des acteurs dans l'organisation.

Cette hiérarchie de personnes s'articule dans un réseau d'acteurs selon un principe qui rappelle la distribution verticale de l'autorité : Le professionnel est investi d'une autorité sur l'action qui se renforce devant l'incertitude et les risques inhérents à la pratique. La communication qui s'établit au sein de l'organisation régule les relations entre les différents acteurs et définit ces zones d'autorité. Elles restent un attribut de la personne et s'exercent de manière diffuse, globale et personnalisée. Par exemple, lorsque l'activité requière plusieurs professionnels, bien que tous possèdent la même qualification aux vues des lois, chacun présente un certain domaine de spécialité, forgé par l'expérience. On s'adresse à lui selon ce domaine implicitement reconnu par les acteurs qui se subordonnent alors à ce supérieur informel. Les acteurs des organisations sportives marchandes expriment leurs identités professionnelles par l'ensemble de ce processus. Il s'observe au travers des manifestations de résistance qui collaborent à la construction d'une identité liée à certaines valeurs sociales du sport. Le sous-développement organisationnel dont souffre l'offre de tourisme sportif serait une des conséquences de ce processus de construction identitaire.

TROISIEME PARTIE

Le développement du tourisme sportif entre technicité et authenticité

8° chapitre

La dimension professionnaliste de la culture d'entreprise

Les études de cas dressent des liens entre la question que l'on se pose et la constatation de faits organisationnels et identitaires dans une dimension historique. La jeunesse et la faible structuration des structures de tourisme sportif ne permettent pas d'en explorer les évolutions organisationnelles. Pour valider l'hypothèse, la recherche s'éloigne un temps de la spécificité sportive des activités sportives pour se pencher sur six grandes firmes françaises. L'étude des sociétés Canson, Renault, Ouest France, EDF-GDF, RATP et New Sulzer France, met en exergue l'émergence récurrente d'un même type de communication. Pour faire face aux contraintes économiques et sociales provenant de leur environnement, ces six firmes adaptent leur organisation. Lorsque chaque organisation s'engage dans une logique de rationalisation de ses activités, en retour une communication, valorisant le métier de ses acteurs l'accompagne. Ces invariants valident la première hypothèse : Chaque évolution de la matérialité professionnelle d'une organisation provoque en retour la construction d'une communication qui se construit en réponse à la quête identitaire de ses acteurs.

3.8 Les similitudes de la communication interne de 6 firmes françaises

Cette phase d'exploration opérationnelle vise à valider la première hypothèse : La construction identitaire tend à se rapprocher des valeurs sociales du métier, lorsque la matérialité professionnelle évolue vers d'avantage de rationalité. Cette construction émerge en réaction à un sentiment de déqualification des acteurs qui entrent en résistance face aux contraintes de la fonctionnalité de leurs métiers.

Cette phase de recherche se déroule sous la forme d'une étude de cas d'entreprises. Elle permet de valider les hypothèses par un travail d'observation du processus de construction de la communication. L'observation intègre une dimension interactionnelle. Pour appréhender l'actualité organisationnelle des entreprises sur lesquelles la recherche porte son intérêt, l'exploration plonge dans leur complexité organisationnelle pour en souligner les principales caractéristiques. L'exploration porte sur les évolutions organisationnelles et la communication qui s'est construite dans sa lignée. Ce travail vise la démonstration qu'une évolution de la matérialité professionnelle de l'organisation s'accompagne d'une communication construite sur la représentation sociale du métier. Dans cette phase de travail, on s'applique à détecter, au sein des évolutions organisationnelles de six grandes entreprises françaises, les invariants communicationnels qui surviennent, lorsque l'organisation, face aux aléas socio-économiques, décide d'une évolution structurelle.

Hormis l'étude des documentations institutionnelles, des publications professionnelles, d'articles de presse et de certaines interviews, ce volet d'étude utilise également un forum de discussion qui se déroule sur une période d'une année. La disponibilité des outils de communication mis à disposition par l'Université de Nice Sophia-Antipolis facilite ce volet exploratoire. En effet, outre le fait de disposer d'outils techniques adaptés, l'université attribue à la recherche une dimension institutionnelle qui facilite grandement le contact vis-à-vis de l'ensemble des différentes personnalités. L'objectif vise à enregistrer les réactions des personnalités sur un même sujet en évitant les contraintes de la simultanéité d'un entretien.

Méthodologie du premier volet exploratoire :

- 1/ Étude préparatoire des caractéristiques de l'organisation et de l'environnement socio-économique (articles et publications professionnelles, recours aux banques de données XERFI, INSEE, CREDOC).
- 2/ Cueillette d'informations. Communications internes, sources syndicales, articles, reportages et contact avec les personnalités.
- 3/ Exploitation des données. Elle prends corps dans la synthèse et la discussion des différentes informations recueillies.

Cette méthodologie présente l'avantage d'élargir le terrain d'exploration. La recherche s'intéresse aux réactions des organisations face au processus d'évolution. Elle explore la construction des actions de communications qui émergent dans les organisations en réaction aux nouvelles modalités structurelles et fonctionnelles mises en place pour s'ajuster à la conjoncture économique. L'attention se centre sur les différents ajustements effectués par le management, pour gérer les conséquences induites sur l'identité professionnelle des acteurs des organisations.

3.8.1 Le premier cas des établissements papetiers Canson Guarro

Cette première étude de cas décrit le passage d'une structure traditionnelle à une organisation en équipes à responsabilité élargie sans hiérarchie traditionnelle (Roger, 1999). Le management cherche à organiser l'entreprise en équipes, composée d'opérateurs polyvalents et directement responsables de leur travail. Ce nouveau mode d'organisation, initié depuis 1992, semble avoir prouvé son efficacité car on observe qu'il est actuellement généralisé à l'ensemble de l'entreprise.

La conjoncture socio-économique : Rivales jusque en 1972, date à laquelle elles fusionnent, les deux papeteries françaises Canson et Montgolfier sont rachetées par le groupe Arjomari en 1976, puis elles sont regroupées avec le papetier espagnol Guarro. Filiale du groupe franco-britannique Arjo-Whiggins-Stapleton (26 000 personnes) depuis 1991, l'entreprise se nomme aujourd'hui Canson-Guarro et compte 1 300 salariés, dont la moitié travaille à l'étranger. Née en 1557, l'entreprise occupe toujours la vallée ardéchoise et son identité reste marquée par une tradition paternaliste, un fort attachement des employés à l'entreprise, une culture orale dominante et une technologie lourde. Le chiffre d'affaires actuel de Canson-Guarro atteint les 150 millions d'euros

(environ un milliard de francs) mais ne représente que 4 % du chiffre d'affaires total du groupe Britannique. Elle produit 39 000 tonnes de papier dans le monde entier.

Au début des années 80, pour répondre à la pression des marchés internationaux et à la diversification de sa clientèle, l'entreprise entre dans un processus de grande mutation, avec l'objectif ambitieux, de devenir leader mondial du papier. Cette entreprise de grande envergure est portée sur le terrain par une stratégie d'amélioration des performances, d'utilisation du potentiel humain, de baisse des coûts de non qualité et de manutention ainsi que d'une recherche d'une meilleure productivité. À cette époque, la culture ouvrière de cette entreprise s'inscrivait dans un contexte de « turn over » quasi nul, une moyenne d'âge de quarante-six ans alors que les départs à la retraite s'effectuaient généralement vers soixante ans.

Il semble que la mutation organisationnelle toucha en premier lieu le secteur de la transformation du papier, qui compte environ 200 personnes. L'activité de ce secteur est de découper les bobines de papier, d'en contrôler la qualité, de le conditionner, de le stocker puis de l'expédier. L'expérience sera peu à peu étendue au reste de l'effectif (600 personnes). La réorganisation est initiée par la direction de l'entreprise qui investit dans une implantation neuve et une nouvelle technologie, avec les mêmes hommes.

L'organisation fonctionnelle : Au début des années 80, l'établissement fonctionne sur un mode taylorien, avec deux ateliers relativement cloisonnés : la transformation et la distribution. Les ouvriers sont habitués à travailler avec la contrainte d'une forte saisonnalité, puisque 15 des 18 millions de pochettes vendues chaque année le sont entre mars et juin, pour l'approvisionnement des points de vente avant la rentrée scolaire de septembre. En cas de montée en cadence soudaine, il faut entre quinze jours et trois semaines pour que l'atelier se réorganise. Il semblait nécessaire au management, dans une économie mondialisée aux fluctuations plus aléatoires, d'acquérir une plus grande réactivité.

L'impulsion du changement est donnée par une série d'aménagements techniques importants des bâtiments et des machines, ainsi que par la mise en place d'une gestion de production assistée par ordinateur (GPAO). Elle se poursuit par la mise en place d'un plan qualité et d'une communication portant sur les ressources humaines avec la

constitution de cercles de qualité et la formation de l'encadrement à l'animation et à la pédagogie. D'une manière plus générale, la direction cherche à effectuer le passage d'une organisation individuelle du travail à une organisation de groupe, tout en opérant un rapatriement des responsabilités en direction des équipes. Cette nouvelle organisation donne plus de responsabilités aux salariés : l'idée de la direction est de ne plus considérer qu'à un poste correspond un homme mais qu'à un système de production correspond un groupe de trois personnes qui tourne toute l'année au rythme de 3 x 8 heures sur la ligne de production.

Les conséquences s'observent sur la période 1984-1988. L'âge moyen de l'ensemble du personnel passe de quarante-six à trente-cinq ans. Cela s'explique essentiellement par le départ en retraite de la totalité de l'encadrement intermédiaire. La ligne hiérarchique passe alors de quatre niveaux à deux, supprimant entièrement les chefs d'atelier et les contremaîtres pour ne laisser que les responsables de département et les opérateurs. Désormais, le rôle de la hiérarchie dans l'organigramme est surtout d'indiquer qui, en cas d'arbitrage, est compétent. En outre, un nouvel échelon hiérarchique est introduit, composé d'animateurs de production, dont la fonction est de coordonner les équipes. Il s'agit en fait d'un ensemble de personnes constitué autour d'un processus bien défini et intégré aux équipes de production. L'organisation fonctionnelle idéale pour cette entreprise, après essais et réajustements, se stabilisa à vingt et une équipes à responsabilité élargie qui furent constituées entre 1987 et 1991, avec pour mission de rendre les acteurs plus polyvalents et directement responsables de leur travail.

La quête identitaire : Sur le terrain, on constate l'apparition d'une communication différente entre les acteurs. Le rôle du responsable du département qui doit assumer la performance devant la direction générale est de définir les objectifs ainsi que les orientations possibles en fonction du couple « machine-produit ». L'animateur de production a pour mission de faire vivre et développer les équipes à responsabilité élargie ; de s'assurer qu'elles produisent en fonction de leurs objectifs, de mesurer les écarts et de mettre en oeuvre des actions correctrices, en liaison avec le conseiller technique et l'équipe. Il coordonne et gère les actions de formation, développe les processus participatifs et règle les conflits éventuels. Le conseil technique en procédés industriels fournit l'assistance technique pour le matériel de production, forme le personnel des équipes à responsabilité élargie à l'utilisation des procédés industriels et

assure la création de manuels de mise en poste. Un conseil technique qualité est aussi au service des équipes à responsabilité élargie ; il a pour mission d'aider à la mise en oeuvre de l'auto contrôle et de prévenir les dérives par rapport aux procédures, de former le personnel à l'auto contrôle ainsi que de réaliser des audits qualité. Intégrés dans leurs équipes, les acteurs s'approprient en partie la préparation et l'organisation de la production et une partie du contrôle de la qualité et de l'entretien des machines. Au sein de l'équipe, les acteurs se répartissent les tâches, établissent leur propre programme de travail, les quantités à fabriquer et les variétés de produits. Ils gèrent les ordres de fabrication, les stocks, les délais promis aux clients, le contrôle de la qualité. Ils conçoivent, définissent et mettent à jour les documents descriptifs des produits, effectuent les petits dépannages et l'entretien préventif et achètent eux-même le petit matériel, semblant donner corps aux différents concepts d'enrichissement du travail, d'autonomie et d'élargissement des tâches.

De manière plus informelle, ce qui est constaté c'est que les acteurs informent et forment les nouveaux arrivés, gèrent les heures et les congés, organisent les changements d'affectation, accueillent les visiteurs et expliquent leur travail, téléphonent directement aux vendeurs et vice-versa. Certaines équipes prêtent du personnel en cas d'absence à une autre équipe après une « discussion sur le tas » de ce qui va et de ce qui ne va pas, construisant un espace de libre communication. On remarquera que la présence d'un chef n'est pas institutionnalisée par la direction, les salariés n'étant plus appréciés individuellement, même si leurs qualifications peuvent être différentes. En matière d'autorité, l'équipe reporte directement au responsable de département et elle utilise comme ressources l'ordonnancement, les méthodes, le service qualité et les animateurs de production. Chaque équipe est en relation permanente via un terminal informatique d'où elle puise toute sorte d'information. Une charte définit à l'équipe un contrat d'objectifs ainsi que les modalités d'attribution des primes.

Certains faits témoignent de l'émergence d'une quête d'identité au sein des équipes. En 1987, la prime était attribuée globalement à chaque membre d'une équipe ; elle comprenait deux parties : la prime de fonctionnement et la prime d'objectif. À ce jour, témoin du besoin de reconnaissance d'individualisme, cette prime d'équipe a été supprimée au bénéfice d'une prime individuelle de fonctionnement qui est intégrée au salaire. La prime d'objectif se fond dans un système global d'intéressement général.

Le passage d'une organisation individuelle du travail à une organisation de groupe ainsi que la réduction de la ligne hiérarchique construit une nouvelle communication. Dans un système qui cherche à développer l'autonomie et la responsabilisation, l'exercice d'un nouveau type d'autorité ou son absence semble difficile à vivre chez les acteurs. Même si la hiérarchie traditionnelle tend à disparaître, ce type de besoin persiste et, dans un premier temps, les opérateurs se sont sentis entraînés dans un nouvel environnement régulé par l'anarchie. Progressivement, matérialisant la logique personnaliste de la culture d'entreprise, des personnes ressources émergent ; ils entourent l'équipe en fonction, non seulement de leur domaine de compétence, mais également selon leur personnalité et leur volonté de s'engager dans ce type de relation. Ainsi identifié, l'équipe peut compter sur eux pour résoudre les difficultés qu'elle affronte.

Les enseignements que l'on retire de l'étude de Canson-Guarro :

En termes d'organisation. La mise en place des équipes à responsabilité élargie est perçue comme contributive, l'entreprise enregistra une amélioration notable de ses performances. Le taux d'absentéisme a été globalement réduit de 6 % ; le taux de gravité des accidents a baissé et ils sont moins nombreux ; le taux de déchet a diminué de 40 % ; le volume de production a presque doublé de plus de 90 %, la productivité a augmenté de 10 % ; l'accroissement des heures de production effective atteint 30 % alors que le personnel est réduit de 10 %.

En termes de communication. Une évaluation d'ordre qualitatif démontre une meilleure ambiance de travail chez Canson-Guarro, une paix sociale et une plus forte implication des partenaires sociaux. Les équipes à responsabilité élargie ne semblent pas générées d'exclus du système et toutes les personnes semblent y trouver une place spécifique. L'exclusion ne pourrait être que le fait naturel du groupe. La transparence et la confiance dans le travail, le développement d'une certaine polyvalence, des situations d'apprentissage, de l'auto-formation, la responsabilisation des opérateurs et l'élargissement de leurs perspectives professionnelles confirment le bilan positif de l'expérience.

Il semble que l'ensemble de la démarche fournit quelques enseignements qui pourraient s'appliquer à d'autres cas. D'une part, il apparaît que la communication de la direction, qui a fourni une définition claire et cohérente du projet, initié par une volonté de faire face à l'évolution des contraintes extérieures, dès son lancement, soit une condition de réussite. D'autre part, il paraît indispensable d'envisager que ce type d'évolution se construise sur une assez longue durée en laissant « naturellement » émerger des solutions à la quête identitaire des acteurs de l'entreprise. Il semble que face à cette évolution tangible de leur métier, ils construisent une nouvelle identité professionnelle à partir de l'évolution des modalités organisationnelles et des nouvelles technologies de production qu'ils s'approprient. Il apparaît également que ce phénomène débute sur une petite échelle car la majorité des employés restent résistants aux évolutions. Il s'étend ensuite à l'ensemble des acteurs de l'organisation.

3.8.2 Le second cas des industries de construction automobile Renault

Pour l'entreprise Renault, l'évolution organisationnelle passa par la mise en place des unités élémentaires de travail qui se définissent comme un lieu de création de la performance, d'adaptation et de changement (Couvreur, 1999). Dans la dernière décennie, Renault a adopté une nouvelle organisation du travail alliant une décentralisation des pouvoirs de décision, une animation à l'échelle de l'unité élémentaire de travail, une réduction des niveaux hiérarchiques et une nouvelle rationalisation des flux de production. Cette étude de cas explore comment, de la volonté de la régie de se doter d'une capacité de réaction face à l'imprévisibilité de son environnement, elle constata que cette organisation apporta une amélioration globale du climat de travail (Renault automobiles, 1990).

La conjoncture socio-économique : Dans le souci de faire face à une concurrence mondiale plus accrue, les dirigeants de l'entreprise décident d'amorcer un processus qui se traduit par une démarche de qualité totale et matérialisée par ce que les décideurs de la régie nomment « le plan d'accélération du progrès ». Les finalités sont la maîtrise des coûts et des délais ainsi que l'amélioration des produits et des services. Cette démarche, qui sera généralisée à l'ensemble des établissements européens de la marque, se fait à travers une gestion et un contrôle optimisé des processus de production ainsi qu'une implication de tous les acteurs de l'organisation. Les enjeux de l'organisation en unités élémentaires de travail poursuivent un renforcement de la compétitivité. La nouvelle

organisation mise en place par Renault par la mise en place des unités élémentaires de travail pour créer de la performance répond aux exigences de réactivité et d'adaptation induit par les variations de la demande et les aléas de l'économie actuelle. Cette reconstruction de l'organisation, considère l'unité élémentaire de travail comme l'entité idéale pour gérer efficacement la production et manager les compétences. L'unité élémentaire de travail devait devenir le premier niveau de progrès de l'entreprise Renault. La finalité de la démarche était une conjugaison d'objectifs économiques avec l'augmentation des résultats de l'entreprise, le renforcement de sa compétitivité et de la prise en compte des finalités sociales par l'amélioration des conditions de travail, une meilleure sécurité, et une évolution des compétences des acteurs.

L'organisation fonctionnelle : Précisons que chez Renault, une unité élémentaire de travail est définie comme un ensemble homogène de production de biens ou de services de taille réduite. C'est un ensemble homogène car son activité doit posséder un réel sens économique traduit en objectifs de production. Il s'agit d'un collectif de travail appelé à exercer une activité productive, responsabilisé sur l'ensemble des paramètres et qui vont directement conditionner le résultat de cette production. Parcourons les différents principes retenus pour la création des unités élémentaires de travail. Le premier principe réside dans la nomination d'un responsable hiérarchique dans une ligne hiérarchique courte. Les unités sont de taille réduite à un effectif de vingt personnes au maximum, travaillant dans une même unité de temps. Chaque unité identifie son produit, son client et son fournisseur principal. La gestion physique s'effectue par des indicateurs sectoriels qui permettent d'appréhender l'évolution de la performance de l'unité.

Chaque équipe est dotée d'un ensemble de compétences évolutives par la polyvalence des tâches à accomplir ainsi que par l'intégration d'activités périphériques. Le dispositif d'animation se veut participatif et contractuel avec des indicateurs, des objectifs contenus dans un plan de progrès de l'unité et validés par des entretiens annuels. Ce changement organisationnel dans la régie impliqua de passer progressivement d'une organisation hiérarchique traditionnelle de type fortement pyramidale, centralisée et cloisonnée, à une organisation à dominante participative avec une ligne hiérarchique courte.

En fait, dans la réalité, les principaux changements concernant la mise en place des unités élémentaires de travail se résument à trois grandes évolutions.

- Le passage du cloisonnement aux relations du type clients à fournisseurs.
- L'évolution d'une parcellisation de la production à l'unicité du produit automobile.
- Le changement de la production qui d'une individualisation se transforme en un travail de groupe où la polyvalence remplace la spécialisation des tâches, ce qui selon nous provoque en retour une quête identitaire des acteurs.

Ces changements se répercutent alors sur chaque catégorie d'acteurs. L'usine recherche une réactivité accrue face aux problèmes et aux aléas de production, une amélioration de la qualité des produits, une fiabilité des moyens, une flexibilité de la production et des coûts mieux maîtrisés. L'encadrement, qui concerne les chefs de département, les chefs d'atelier et les chefs d'unité élémentaire de travail, développent une démarche d'analyse, des capacités d'animation, des compétences en formation ainsi qu'en gestion. Pour les opérateurs, le renforcement de l'autonomie est appréhendé comme une responsabilisation et une capacité d'assurer leurs objectifs par des activités plus qualifiées telles que l'autocontrôle, la maintenance de premier niveau et l'assurance qualité. Ils bénéficient d'une responsabilisation, d'une évolution des compétences, d'un plus grand intérêt dans le travail ainsi que d'une amélioration des conditions de travail et de sécurité.

On constate qu'il s'agissait d'évoluer d'une logique de commandement vers une logique d'animation, privilégiant l'apprentissage et l'autonomie et favorisant à terme l'innovation et l'initiative. La mise en place et le développement des unités élémentaires de travail s'inscrivait dans le plan de progrès de l'usine qui est lui-même une traduction de l'accord à vivre de la régie.

La quête identitaire : De prime abord, on remarque que cette redéfinition du périmètre d'activité professionnelle permet une requalification identitaire du travail dans le sens où l'acteur anciennement perdu au sein de la chaîne de montage de l'usine, identifie ce qu'il fabrique, à partir de quoi et pour qui il travaille (fournisseur, produit, client). Dans la communication de Renault, les préoccupations identitaires ont accompagné chaque phase de mise en place organisationnelle. Ainsi, lors de la phase de développement des unités élémentaires de travail qui correspond à la mise en place et à l'animation des

unités, l'entreprise s'est penchée sur l'identité de l'unité élémentaire de travail. La régie a insisté pour que chaque membre de l'équipe fasse la connaissance de chaque partenaire et participe à la définition d'un plan d'animation structuré. On remarque également la mise en place d'un outil de gestion des compétences individuelles au sein même de l'unité élémentaire de travail, prenant en compte l'évolution des compétences de chaque acteur ainsi que leur validation à travers un système de qualification et de formation professionnelle, valorisant l'identité professionnelle de chacun. Cette décentralisation à l'échelle de l'unité élémentaire de travail donne les moyens à chaque acteur, dans la communauté professionnelle à laquelle il appartient, de maîtriser l'ensemble de ses activités. On peut observer que l'auto contrôle fonctionne car une responsabilisation est apportée à travers des objectifs individuels, élaborés en commun dans l'équipe de travail.

Les enseignements que l'on retire de l'étude de Renault

Certains aspects furent déterminants comme :

- L'appropriation de la démarche par la hiérarchie intermédiaire,
- Le recrutement des chefs d'unité qui passe du statut de technicien à celui de manager lié au problème de la définition précise des missions et des périmètres,
- Les problèmes relatifs aux liaisons avec leurs prestataires périphériques qui impliquent des processus transverses de communication,
- Les problèmes internes de cohérence de l'unité élémentaire,
- L'émergence naturelle de nouveaux leaders dans l'équipe de travail.

D'une manière générale, les dirigeants ont constaté une amélioration sensible de la productivité générale de l'entreprise. Cette nouvelle organisation se basait sur le principe que c'est la réussite de l'organisation du travail en équipe qui favorise les compétences. Mais les objectifs de production n'étaient pas réellement définis par l'unité élémentaire de travail alors que c'est là que la performance de l'entreprise est identifiée. Bien qu'une bonne appropriation de la démarche par les acteurs ait été réalisée, elle a exigée d'être renforcée par un effort important sur la formation du personnel, espace important pour la construction de l'identité professionnelle. De cette démarche ressort la constatation qu'il n'existe pas d'organisation rigide et formalisée de l'unité de travail et que tenter d'en maîtriser la communication qui s'y construit est aléatoire car elle reste liée à un processus humain spontané.

3.8.3 La troisième étude de cas du quotidien de presse Ouest-France

Dans cette entreprise, l'évolution technologique, la transformation des métiers et le recentrage de la rédaction sont au coeur des préoccupations du journal. Cette étude de cas montre comment formation, information, communication et participation ont accompagné l'organisation (Volot, 1999).

La conjoncture socio-économique : Le quotidien régional Ouest-France est fondé en 1944. Avec un tirage de 850 000 exemplaires par jour, un lectorat de plus de 2 millions de personnes et 38 éditions, il occupe la place de premier quotidien français depuis 1975. Le journal siège à Chantepie, à la périphérie de Rennes, et l'effectif salarié avoisine 2 000 personnes en 1992. La situation sociale est globalement favorable : les licenciements sont rares, et les salaires élevés. Outre ses 2 000 salariés, Ouest-France fait travailler plus de 6 500 personnes, correspondants, dépositaires et porteurs, qui ont le statut de travailleurs indépendants et sont payés à la commission. Ouest-France compte 12 directions départementales décentralisées, qui gèrent leur budget, leur personnel et leurs correspondants de façon tout à fait autonome.

Le journal a toujours été marqué par une forte culture animée d'une sensibilité humaniste prononcée dans une éthique sociale forte et qui prend son origine dans le respect de l'homme. En 1968, la situation organisationnelle d'Ouest-France est comparable à celle d'une entreprise du XIX^e siècle, avec un management affectif issu des valeurs paternalistes et familiales de l'Ouest-Eclair, ancêtre d'Ouest-France créé en 1899 par deux démocrates-chrétiens. Une culture basée sur une forte puissance syndicale, le sentiment d'appartenance des salariés à l'entreprise et l'absence d'une réelle concurrence entretient une routine qui se révèle néfaste d'un point de vue économique. A cette époque, il semble que la satisfaction du personnel et des lecteurs suffise à conforter la direction quand au fonctionnement et à la production du journal. Cependant, les évolutions technologiques apparues depuis 1980 atteignent une vitesse de développement telle qu'elles remettent en question le management et les comportements traditionnels de l'entreprise.

L'évolution organisationnelle : Le changement organisationnel a été impulsé par les évolutions technologiques qui se sont accompagnées de changements identitaires. Ce changement qui était indispensable et qui concerne tous les métiers s'est opéré en

plusieurs phases dans une continuité temporelle. Aujourd'hui, la transformation quotidienne de 130 tonnes de papier en 850 000 journaux mobilise nuit et jour 800 ouvriers et 80 cadres qui prennent en charge les différentes étapes de cette fabrication et en fait, toutes les étapes de la fabrication font désormais appel à l'informatique et à l'électronique.

Le potentiel humain de l'entreprise a subi les conséquences de ces évolutions liées au développement des technologies, ce qui a impliqué de sensibles transformations dans les métiers et leurs représentations. En 1968, les métiers prédominants sont les linotypistes et les typographes, ils sont aujourd'hui totalement convertis en lino -écrans et photo compositeurs, qui de plus représentent une main-d'oeuvre moins nombreuse qu'à l'époque. De plus, la recherche de régularité, de qualité et de rapprochement avec les rédacteurs a conduit à décentraliser en partie la fonction des photo compositeurs. Ils sont aujourd'hui répartis entre les ateliers de Rennes et les rédactions départementales. Les rédacteurs travaillent directement sur ordinateur et transmettent leurs articles à l'ordinateur central par voie téléphonique. Les photocomposeuses sont des machines commandées directement par l'ordinateur central, qui, comparativement aux anciens équipements, permettent d'obtenir avec une grande rapidité, une excellente qualité d'impression. Entre 1980 et 2000, trois métiers nouveaux qui emploient actuellement environ 20 % de l'effectif total du journal sont apparus : les clavistes, les infographes et les électroniciens.

La quête identitaire : Pour intégrer les nouvelles technologies dans les processus de travail de l'entreprise, il fallait transformer les métiers, en supprimer certains et en créer d'autres et le changement s'appuya sur la formation et l'information. La première phase du processus de mise en place d'une nouvelle organisation réside dans une négociation avec les représentants syndicaux, naturellement impatients de mesurer les conséquences sociales des changements, notamment en termes de formation, de mutation, de retraite, de rémunération et d'évolution professionnelle. Les plans sociaux ont été fixés avec les syndicats sur une base de dix ans et l'on constate cependant qu'ils se réalisent en seulement six ans.

Le personnel dans son ensemble devait rapidement se démotiver car les actions n'étaient pas homogènes pour toutes les populations. Cette situation de découragement a

impliqué une phase de travail dont l'objectif principal fut d'influer sur les comportements et les mentalités. Une simultanéité de changement des comportements dans l'organisation était nécessaire. Pendant trois ans, tous les agents de maîtrise suivent vingt-cinq jours de stage de sensibilisation à la dynamique de groupe et de formation technique. Des actions complémentaires de communication interne visent le changement des mentalités. Elles ont porté sur des registres spécifiques tels que la solidarité, la qualité, la productivité, la polyvalence, la saisie rédactionnelle, la disparition de certains ateliers, la réorganisation de certains autres par décentralisation ou découpage en unités opérationnelles liées au produit et le système d'intéressement à la maintenance. Les outils furent l'information et la communication avec le personnel ainsi qu'une formation et des méthodes comme l'analyse stratégique en particulier et l'appropriation par tous d'une nouvelle dimension du temps. Les réflexions et les plans d'action se positionnent dans une longue durée et sont portés par des groupes composés de personnel dont la technicité doit fortement se développer.

Plus proche dans le temps, l'expérience menée à la rédaction mérite une attention particulière. Comme les autres, elle fait partie du processus de changement organisationnel et comportemental d'Ouest-France, mais elle comporte la particularité d'avoir touché la catégorie sociale a priori la plus difficile que représente la population des journalistes. L'identité professionnelle de ce métier se caractérise par une indépendance et un certain refus, de fait ou volontaire, d'intégration à l'entreprise. Pour les associer au changement, un grand projet est lancé pour techniquement repenser la présentation du journal, mais aussi pour replacer le département de la rédaction au centre des préoccupations de l'entreprise. Ce projet de changement nécessite en fait de travailler sur la forme et sur le fond du journal.

Pour enrayer l'individualisme caractéristique de la population des journalistes, le projet est centré sur une démarche participative, pragmatique, culturelle, stratégique et méthodologique. Le changement devait se réaliser en quelque sorte au moyen d'une approche fondée sur l'action directe. Le journaliste est nommé responsable du projet. Il constitue lui-même son équipe et adopte une méthode de travail discutée, développée et adoptée dans toutes les rédactions. L'ensemble de la démarche fait appel à de nouvelles méthodes de travail, davantage axées sur un raisonnement économique et marketing, à partir d'une étude comportementale des lecteurs, dans la perspective de répondre plus

précisément aux attentes de la clientèle. Il en résulte un changement de maquette, qui conduit à un autre changement organisationnel dans les services lequel amène à prévoir le journal dès le matin au lieu de réagir toujours à chaud en fonction des événements. Ce changement se réalise progressivement et étale l'opération dans le temps.

Les enseignements que l'on retire de l'étude d'Ouest France : Avant de tirer les enseignements du changement organisationnel effectué chez Ouest-France, il paraît opportun de dresser un bref bilan de ses réalités culturelles. Les premières conséquences sociales du changement créent des strates dans la population. Les metteurs en page, peu touchés par cette évolution, se comportent en seigneurs et en défenseurs d'un certain passé et les expéditeurs et les clavistes, non concernés par le changement, cherchent à régner en parias et les acteurs du changement, bien qu'ayant bénéficié de nombreuses heures de formation technique s'essoufflent. Le déblocage fût progressif dans la société.

Les mutations sont aujourd'hui acceptées à la fois par les ouvriers et par les syndicats. La communication adopte un ton plus négocié en s'appuyant en partie, sur les succès des premiers plans sociaux. En revanche, le changement organisationnel reste plus difficile que le changement technologique, même si progressivement les cadres deviennent acteurs de ce changement et si de nouvelles relations sociales s'installent. Les conséquences sociales sont très nettes et touchent à la fois les comportements des salariés, l'identité et l'organisation de l'entreprise et aussi la communication de l'organisation dans son ensemble.

Rapidement, chaque service et chaque rédaction a transformé son organisation de travail. À long terme, la manière d'écrire se modifie et s'améliore et procure même un avantage concurrentiel. Les enjeux actuels pour l'entreprise sont d'utiliser ces changements organisationnels et comportementaux pour développer une organisation fondée sur la polyactivité de tous. Cette nouvelle organisation consiste à passer d'une logique d'ateliers et de segmentation forte de l'activité à une logique de processus où tout le monde se sent responsable et solidaire autour d'un produit. Les acteurs accompagnent le processus organisationnel en trouvant de nouvelles formes de productivité. Mais bien que la démarche participative a créé un consensus au sein des journalistes, c'est la reconnaissance statutaire de chef de projet qui développe chez eux une motivation interne et une prise en compte de la complexité conjoncturelle qui leur

fait découvrir la qualité attendue par le client. Ces changements ont instauré dans l'entreprise une nouvelle identité. La dimension d'anticipation est désormais présente dans les mentalités et dans les comportements de la direction et de tous les salariés vis-à-vis du marché qui, autrefois étaient freinés par l'inconnu et la rupture avec une gestion traditionnelle. Progressivement, l'identité des acteurs a intégré de nouvelles références comme le travail en réseaux, les regards tournés vers le client, les approches par anticipation des évolutions du marché, la décentralisation et la responsabilisation individuelle.

3.8.4 La quatrième étude de cas de la compagnie E.D.F.-G.D.F. Services

Pour cette étude de cas portant sur E.D.F.-G.D.F. Services, la recherche explore l'histoire des groupes responsables qui illustrent le passage du « qui fait quoi » au « qui est responsable de quoi », puis de la responsabilisation des groupes à la nécessité de processus de reconnaissance identitaire à l'intérieur de ces groupes (EDF-GDF, 1997).

La conjoncture socio-économique : Dans la direction de la distribution, le premier axe de travail rend cohérentes les pratiques des multiples compagnies, regroupées lors de la création d'EDF et de GDF. Les définitions des postes de travail et des activités professionnelles de chacun sont indissociables de toute réflexion sur l'organisation du travail car il leur faut savoir qui fait quoi. Ainsi, de 1946 au début des années 80, l'effort de normalisation porte sur les matériels, les méthodes et les procédures. L'organisation du travail se guide sur la technique et le métier et conduit à créer des groupes fortement spécialisés par activités (accueil, gestion, relève, branchements, maintenance...).

Dans le même temps, les attentes de la clientèle évoluent et se diversifient. Les réponses apportées restent canalisées par le cadre de l'organisation nationale qui assure la cohérence générale au détriment de l'adaptation locale. Cette évolution organisationnelle est particulièrement frappante pour le traitement de la clientèle en zone urbaine qui demande que les rendez-vous soient négociés et non plus imposés selon la logique traditionnelle du distributeur national. Au-delà de la gêne provoquée par des délais imposés, de regrettables erreurs peuvent être commises. L'isolement des équipes peut conduire jusqu'à couper le courant à un client qui a payé ou à ne pas facturer un client alimenté depuis des mois.

L'organisation fonctionnelle : Le constat de cette inadéquation de l'organisation conduit la direction de la distribution à créer, dès 1982, des zones clientèle qui sont des groupes responsables de la satisfaction et de la gestion de la clientèle courante en milieu urbain. Ainsi s'amorce un changement profond, qui, privilégiant le traitement des attentes des clients, conduit dans les années 90 à la transformation de la direction de la distribution en direction d'une nouvelle entité : EDF GDF Services. Mais, pendant plusieurs années, la notion de groupe responsable dont l'activité est guidée par sa raison d'être, le traitement de la clientèle et non plus par des règles et des procédures est perçu comme une modification banale, pas plus importante que les notes de service habituelles qui décrivent les nouveaux circuits.

En parallèle, deux démarches complémentaires sont conduites, et visaient, selon les propos de l'organisation à « l'élimination du taylorisme et à l'insertion de la bureautique ». Ainsi, partout où cela est possible, les métiers des agents seront élargis. Profitant d'innovations technologiques comme de meilleurs niveaux de formation, de nombreux groupes revoient leur organisation interne et l'on cherche à supprimer les postes de travail à faible valeur ajoutée. Ainsi diminue le nombre d'entreurs de données de type dactylos et d'agents cantonnés dans une seule activité, tels que l'accueil ou la gestion des comptes des clients. Dans les groupes techniques, les compétences de premières d'étude, de devis, de commande des travaux et de surveillance des chantiers sont regroupées, de sorte que des agents ou de petites cellules se trouvent responsables de dossiers complets. Cet élargissement des tâches s'accompagne d'une meilleure prise de responsabilité et, souvent, prépare l'accroissement des délégations attribuées aux groupes. Très vite, dès 1983, il apparaît que la bureautique pouvait être un levier efficace pour faciliter les changements organisationnels.

La quête identitaire : L'objectif de la direction est idéalisé. Plutôt que de plaquer les nouveaux outils sur l'organisation existante, la plupart des unités doivent s'efforcer d'intégrer l'insertion de micro-ordinateurs, la réflexion sur l'organisation et la formation. Ces deux démarches sont difficiles à mener et, de 1982 à 1988, la notion de groupe responsable au sens de la zone clientèle est laissée de côté, l'effort portant sur les identités des métiers plutôt que sur les raisons d'être des groupes

Parallèlement, l'idée se répand que l'organisation n'est pas seulement le « qui fait quoi » mais, plus largement, réside dans l'interface entre objectifs et moyens. En 1988, le service des structures propose de dépasser la notion d'objectif, ce qu'il faut viser, de lui substituer la notion de mission qui devient la raison d'être des équipes et de définir l'organisation comme interface entre missions et ressources.

Conséquence directe, les groupes, suivant l'exemple de la zone clientèle, seraient définis par leurs missions et non plus par leurs activités. Il s'agit d'une rupture fondamentale, baptisée aujourd'hui « re-engineering », par le courant managérial d'outre-Atlantique. Mais les unités résistent à cette notion de mission qui reste difficile à appréhender. Désormais, un groupe responsable prend en charge un problème, par exemple la fiabilité d'approvisionnement et non plus une activité comme l'entretien d'une ligne. Aujourd'hui, la mise en oeuvre sur le terrain est bien amorcée, mais elle est loin d'être achevée, en raison du poids des activités et des structures existantes et de la confusion entre organisation et communication. Une négociation d'objectifs particuliers est mise en place et correspond à un souci de différenciation entre les équipes, alors que le respect des missions de base trouverait sa place dans les processus d'intégration et de différenciation des acteurs au sein du groupe. Dans les unités d'EDF GDF services, la mise en place des groupes responsables et la recherche de résultats se sont parfois traduites par un déséquilibre entre les deux processus identitaires d'intégration et de différenciation. De plus, le centrage sur les objectifs et les projets se réalise au détriment d'une vision d'ensemble et d'une solidarité qui doit s'exprimer dans toutes les composantes de l'entreprise. En conclusion, pour traiter ce problème, de nombreuses unités favorisent les échanges informels au sein des groupes et avec leurs responsables. Ainsi le chapitre le plus récent de cette histoire s'écrit-il aujourd'hui : après une clarification verticale des missions des groupes, il apparaît nécessaire de développer une communication transverse en s'appuyant sur la nouvelle identité professionnelle des acteurs.

Les enseignements que l'on retire de l'étude d'EDF-GDF : Les activités sont toujours concrètes, palpables et rassurantes ; en revanche, les définitions de mission peuvent demander une réflexion préalable et la tentation est grande de définir les groupes par une somme d'activités et non vraiment par leurs finalités, renvoyant à une logique taylorienne. Les groupes actuels qui composent EDF-GDF services ne sont pas purs et

accomplissent à la fois des activités et des fragments de mission. Depuis 1989, les démarches contractuelles s'étendent à des groupes, baptisés responsables dès lors qu'ils s'y engagent. Ce faisant, la régulation des acteurs au sein des groupes se mélange au projet de réforme organisationnelle.

Ce cas est particulièrement intéressant car, pour favoriser l'émergence et la valorisation des nouvelles identités professionnelles, EDF-GDF est engagé dans un intéressant projet relevant des domaines social et professionnel (Bouëtiez, 1999).

La démarche d'EDF-GDF en faveur de l'insertion des jeunes en difficulté :

La démarche en faveur de l'insertion des jeunes en difficulté dans le monde du travail s'inscrit dans une logique décentralisée et culturellement innovante.

- Elle est décentralisée car elle fait la part belle aux initiatives de la base.
- Elle est innovante car les deux entreprises ont adopté une démarche inverse de celle habituellement utilisée en la matière.

Au lieu de faire passer les jeunes par une succession de stages et autres contrats de qualification, en espérant qu'à la sortie ils seront en mesure de trouver un emploi, les responsables des projets d'insertion détectent d'abord les besoins en main-d'oeuvre des entreprises locales. Un partenariat est ensuite engagé avec ces dernières. Dans un premier temps, EDF et GDF prennent en charge la phase de socialisation des jeunes avec l'apprentissage de la vie de travail. Les entreprises assurent dans un second temps la qualification professionnelle proprement dite qui doit déboucher, à terme, sur l'embauche. Depuis plusieurs années, EDF et GDF mènent des actions locales originales visant à permettre l'insertion sociale et professionnelle de jeunes en difficulté. Parcourons l'organisation de cette action qui concourt à re-qualifier l'identité professionnelle des acteurs de l'entreprise. En effet, pour un ouvrier, enseigner un savoir-faire représente l'aboutissement du sens de son travail et de sa qualification professionnelle. C'est sa culture professionnelle qu'il transmet à une autre génération et qui cristallise l'identité de l'organisation et de son métier.

La première opération a démarré en 1991, à l'initiative de Pierre Gabe, aujourd'hui contrôleur général à EDF-GDF Services, à l'époque directeur du centre de Lyon Métropole. Il s'agissait d'organiser un parcours d'accès à l'emploi pour une vingtaine de

jeunes de Vaulx-en-Velin. Une expérience du même type, mais partant du projet sportif du marathon de New York, voyait le jour à peu près en même temps à Saint-Dizier. Puis cinq autres centres intéressés par la démarche s'y sont engagés. En mars 1993, huit unités s'étaient engagées, ce qui représentait cent vingt à cent cinquante jeunes. Au 1er septembre 1994, on comptait près de cinquante unités engagées et de cinq cent cinquante à sept cents jeunes concernés, si bien qu'un objectif de mille jeunes ne paraissait pas irréaliste. Ces actions se situent dans un contexte d'implication progressive des entreprises dans les processus d'insertion. S'agissant d'EDF et de GDF, les années 1992 et 1993 auront été riches en réflexions et propositions en la matière.

Le rapport Daurès traite de la contribution des établissements à la question de l'emploi en France par l'élaboration d'une stratégie en matière de développement économique local incluant un volet traitant déjà des entreprises qui revendiquent les dénominations de solidaire et citoyenne. Des négociations entre les syndicats et la direction ont débouché en novembre 1993 sur des engagements communs, notamment sur le chapitre de l'aide à l'emploi externe et de la solidarité. Le mouvement d'entreprise citoyenne est lancé avec une politique d'aide à l'insertion qui s'organise progressivement. Elle s'appuie sur trois piliers qui sont les contrats emploi solidarité, aujourd'hui disparus, avec un quota imposé de trois mille contrats, l'aide aux structures d'insertion par l'économie et enfin l'opération d'insertion des jeunes qui en représente l'élément le plus intéressant pour nos propos. Il s'agit pour une unité EDF ou GDF d'amener un groupe de jeunes en difficulté, c'est-à-dire sans qualification et cumulant généralement d'autres handicaps, sociaux et familiaux, vers un emploi stable dans le tissu économique local.

Chaque opération comprend deux phases principales :

- La première est une phase d'insertion sociale qui dure de six à douze mois. Les jeunes travaillent alors à mi-temps à EDF-GDF, par exemple simplement comme releveurs de compteurs. Ils apprennent les règles et les devoirs de la vie au travail et en société. L'action porte essentiellement sur le comportement et la motivation.
- La seconde phase, d'une durée de six à vingt-quatre mois, est une phase de qualification professionnelle au cours de laquelle le jeune apprend le métier au sein d'une des deux entreprises partenaires. Enfin vient l'embauche dans l'entreprise, sur un contrat de travail classique.

L'originalité de la démarche est double :

- D'une part, il s'agit d'une nouvelle approche des questions d'insertion.
- D'autre part, en termes de management, l'organisation adopte une approche souple et pragmatique de la gestion de projet, grâce à un fonctionnement en réseau.

La démarche est inversée par rapport aux processus habituels. Généralement, les actions menées par les collectivités publiques, l'état, les collectivités locales et les associations en matière d'insertion se situent dans une logique d'application de mesures et relativement sans réelle adéquation avec les besoins du tissu économique local. Il s'agit de placer des jeunes ou des chômeurs de longue durée dans des dispositifs qui leur donne l'espoir et la possibilité de trouver un débouché professionnel. Il existe ainsi un grand nombre de mesures et de type contrats de formation qui se déroulent en alternance, en emploi-solidarité ou en stages divers. Les pouvoirs publics assurent le suivi statistique de ces mesures et les structures chargées de les mettre en oeuvre s'emploient d'abord à contrôler que les personnes concernées bénéficient bien de ces dispositifs. La question de leur sortie, c'est-à-dire l'accès à l'emploi, n'est que rarement traitée en amont. Ce n'est qu'après avoir placé les personnes dans les mesures que l'on se préoccupe, dans le meilleur des cas, du débouché professionnel éventuel.

L'originalité des actions menées par les unités EDF et GDF consiste à se fonder sur les besoins économiques recensés dans le tissu économique local et à concevoir, à partir de ces besoins, un projet global d'accès à l'emploi. Il combine alors différentes mesures de la politique de l'emploi. La préoccupation prioritaire est de constituer un réseau d'entreprises partenaires ayant un besoin plus ou moins révélé de recrutement de collaborateurs de faible niveau de qualification. Une fois le besoin identifié et les entreprises trouvées, le parcours d'insertion qualification est organisé.

Le réseau de communication se construit sur un ensemble d'entreprises partenaires qui, en quelque sorte, recrutent les jeunes avant la formation, alors que c'est l'inverse qui se produit dans la quasi-totalité des actions menées par les acteurs de l'insertion. En d'autres termes, une logique de projet a été adoptée dans laquelle les mesures et autres dispositifs d'insertion et de qualification à l'emploi ne sont que des moyens que l'on cherche à articuler pour aboutir à l'objectif de l'accès à l'emploi de personnes en situation d'exclusion. Cette démarche inversée témoigne de l'émergence d'une identité nouvelle dans l'entreprise, celle de service d'aide au recrutement proposé par une grande

entreprise aux PME et aux artisans. L'argumentaire utilisé par les unités pour trouver les entreprises partenaires a montré qu'il existe un besoin en la matière et que plus les entreprises sont petites, plus elles ont besoin de ce service pour pouvoir recruter. Celui-ci comprend les prestations de présélection et de motivation des jeunes, d'organisation et de financement de la formation, d'ingénierie des contrats et des conventions, le tout suivi par un chef de projet qui est une personne-ressource identifiée par les partenaires publics, les entreprises et les jeunes.

À l'heure actuelle, ce type de service global n'existe pas sur le marché de l'insertion et de la qualification. La multiplicité des prestataires concernés, l'agence nationale pour l'emploi, les missions locales, la direction départementale pour l'emploi, les organismes de formation ne prennent en charge qu'une partie du service, l'insertion sociale, la formation ou l'application d'une mesure, engageant la petite entreprise qui veut embaucher dans un parcours complexe. Ces actions d'insertion sont également un vecteur de développement. Le réseau d'entreprises qui se constitue à cette occasion constitue le point de départ d'une mobilisation des chefs d'entreprise et des partenaires locaux. L'originalité de la démarche repose sur l'utilisation de la grande entreprise comme d'un sas d'insertion et le service d'aide au recrutement qu'elle propose aux petites entreprises. Le projet global est piloté par une personne-ressource et la liaison entre les préoccupations citoyenne de lutte contre l'exclusion et les préoccupations économiques de recrutement de personnel se maillent dans la même communication. La démarche d'insertion des jeunes comporte une autre originalité en termes de gestion de projet. Elle s'est en effet développée de manière souple et informelle, à partir d'expériences locales essentiellement menées à l'initiative des unités et entrent dans la construction de leur identité professionnelle.

La consolidation de ces expériences a permis l'élaboration d'une méthodologie et la constitution d'un réseau de partenaires. La définition d'orientations nationales est ensuite apparue, en quelque sorte naturellement, après la validation des pratiques. L'idée d'organiser des opérations d'insertion des jeunes n'est pas une émanation nationale, mais provient d'initiatives locales de personnes sensibilisés aux problèmes de l'exclusion. Un processus a été inventé, d'autres centres s'impliquent également.

À partir de mars 1993, les services centraux d'EDF-GDF Services désignent un chargé de mission qui observe les expériences en cours sans connaissances exactes de ce qui se passe. L'enquête révèle l'intérêt et la qualité de ces opérations. La direction d'EDF-GDF services, par son accord, désigne un responsable chargé de mission pour appuyer le développement des opérations d'insertion de façon non contraignante. La liberté d'initiative s'observe dans les actions de communication qui suivent. Une lettre incitative est seulement adressée en accompagnement d'un guide méthodologique par les directeurs adjoints ressources d'EDF-GDF Services et de la Direction production transport d'EDF. Le chargé de mission joue ainsi un rôle d'animateur national en diffusant une méthodologie pour l'insertion des jeunes auprès des unités EDF-GDF. Cette méthodologie est réalisée de façon pragmatique à partir des expériences de terrain, validée par les chefs de projet en fonction dans les centres. Elle provoque en parallèle la création d'un réseau interne de personnes ressources, composé de chefs de projet insertion des unités et de personnes compétentes dans les services centraux. Le rôle d'animateur du chargé de mission consiste à assurer le transfert du savoir-faire.

Pour appuyer le développement du réseau et permettre l'appropriation de la méthodologie par le maximum d'acteurs, une journée d'échanges est organisée. Cette journée rassemble près de trois cents personnes, chefs d'unité, responsables des ressources humaines, chefs de projet insertion. Cette médiatisation interne se poursuit ensuite par divers moyens, presse interne, colloques et interventions lors de réunions d'encadrement. Elle s'accompagne d'une médiatisation externe réalisée auprès d'autres entreprises, de collectivités publiques, d'associations, permettant de faciliter les partenariats nécessaires. Enfin, le chargé de mission assure aux unités une assistance technique en se rendant sur place, à la demande, pour aider au montage et au démarrage des projets. Il est relayé dans ce rôle par le plus anciens chefs de projet. Ainsi, une nouvelle dynamique sociale est née. La signature de l'accord pour le développement de l'emploi vient opportunément l'accompagner. Les opérations d'insertion abondent dans le sens des actions sociales : agir pour l'emploi, pour la solidarité et pour le développement local. Au bout d'un an, on constate la réalisation de 8 opérations et une trentaine voient le jour en mai 1994. La démarche bénéficie d'une notoriété interne forte, et seuls ceux qui ne veulent rien faire prétendent ne pas la connaître. Actuellement, les méthodologies existent, les personnes ressources sont identifiées et le

réseau fonctionne. Cette phase de lancement achevée, une phase de structuration nationale se poursuit autour de la mission insertion EDF-GDF (Gabe, 1999).

Les enseignements de cette action spécifique : L'efficacité du projet a reposé sur l'émergence et la valorisation d'initiatives locales, l'échange inter personnel de savoir-faire au sein du réseau des chefs de projet insertion et enfin sur une politique d'animation nationale, elle-même fondée sur une offre de services d'appui aux unités et une présence active sur le terrain. Cette action reste encore bien marginale par rapport aux besoins externes et aux potentialités des entreprises et la qualité du produit d'insertion comme la méthode de diffusion utilisée valorisent EDF et GDF en les identifiant aux quelques entreprises qui s'engagent vraiment en faveur de l'insertion.

L'important, c'est bien la démarche émergente qui peut être reprise par toutes sortes d'entreprises ou de collectivités en relation avec le tissu économique local. Dans la mesure où elle répond à un besoin autre qu'économique de ses acteurs, notamment liée à la valorisation d'une identité professionnelle. C'est beaucoup plus une question de volonté et de mobilisation qu'une question de moyens, ceux-ci étant largement suffisants et bien souvent mal employés. Ainsi la méthodologie mise au point à EDF et GDF a-t-elle probablement de l'avenir. Déjà ces entreprises entraînent d'autres grandes entreprises dans des opérations communes et l'on peut espérer une avancée significative des grandes entreprises dans la lutte contre l'exclusion.

3.8.5 La cinquième étude de cas de l'entreprise de transport publique R.A.T.P.

En 1989, Christian Blanc est nommé à la présidence de la RATP. Un an plus tard, une profonde réforme des structures et de l'organisation de la Régie est mise en place. La nouvelle stratégie de la régie est de placer le voyageur au centre des préoccupations de tous (Bailly, 1999). On en retrace les deux axes fondamentaux de cette réforme qui sont : En termes d'organisation, la décentralisation des décisions et des résultats et en termes de communication, la responsabilisation des hommes.

La conjoncture socio-économique : La RATP met en oeuvre un vaste processus de refonte de ses structures, de son organisation et de sa communication. Préparée depuis début 1989 et concrétisée à partir de mai 1990, cette profonde réforme découlait d'un constat préoccupant pour l'entreprise publique de transport. En ce qui concerne

l'organisation interne, on notait tout d'abord l'existence de structures pyramidales ne laissant pas assez de place au dialogue, à l'initiative, à la recherche d'efficacité et de réponses locales. Une centralisation excessive de la prise de décisions, aggravée par la longueur des lignes hiérarchiques, ne permettait pas de réagir rapidement aux exigences des voyageurs. Par ailleurs, on notait une dépersonnalisation des rapports, en contradiction avec les aspirations des agents à plus d'autonomie et de responsabilités. Une intégration insuffisante des réseaux ferrés et routiers ne facilitait ni l'émergence d'une véritable fonction multimodale, ni l'unité de l'entreprise, ni la compétitivité de la RATP.

L'événement déclencheur de la réforme est la grève de 1988 avec comme conséquence quelques mois plus tard, la nomination d'un nouveau président. Quatorze mois vont alors être consacrés à préparer et faire mûrir le projet avec des visites sur le terrain, l'écoute de l'encadrement puis le lancement d'expérimentations sur des secteurs-tests pour faire émerger des propositions. Ces actions préalables placent l'organisation dans un climat d'attente. L'entreprise attend une initiative, susceptible de la transformer en profondeur.

L'organisation fonctionnelle : Le projet de réforme est annoncé en février 1990, après décision prise dans un cercle confidentiel. Sa mise en oeuvre est immédiate. Les structures sont changées ainsi que de nombreux responsables. L'entreprise est reconstruite à partir de la création d'unités décentralisées opérationnelles, lignes de métro et dépôts d'autobus, regroupant de six cents à mille agents dans des activités impliquant un contact direct avec les clients.

Ces unités sont repositionnées au coeur de l'activité de l'entreprise. Au total, cent cinquante unités décentralisées sont créées, regroupées en vingt départements. La démarche expérimentale constitue la règle adoptée pour la mise en oeuvre du changement. Il s'agit d'une démarche inductive privilégiant l'expérience du travail des agents. L'entreprise cherche à se transformer profondément à l'aide de leviers d'accompagnement. De nouvelles relations sont établies et formalisées par des contrats d'objectifs entre les unités opérationnelles et les départements ainsi qu'entre les départements et la direction générale.

Les unités opérationnelles constituent des pôles de responsabilités techniques, commerciales, économiques et sociales. Elles seront responsables de tous les paramètres qui conditionnent la qualité, la continuité et la compétitivité du service public à l'intérieur de leur territoire. Elles sont de véritables centres de résultats jugés notamment sur la qualité du service, leur production, la maîtrise de leurs coûts et la croissance de leur trafic. À l'aide de ses nouvelles unités, l'entreprise doit développer son action sur trois vocations prioritaires qui constituent les enjeux majeurs de la réforme. Il s'agit de placer le voyageur au centre des préoccupations de tous, car il devrait représenter la raison d'être d'une entreprise publique de service. Il s'agit ensuite de maîtriser les coûts pour affronter la concurrence, élément décisif pour la survie, la légitimité et le développement de la RATP.

La quête identitaire : Le management savait que le pilotage de cette décentralisation ne pouvait être que collégial. Pour faciliter l'apparition de nouveaux comportements, la responsabilité de la mise en oeuvre des nouveaux fonctionnements incombent aux acteurs qui en retour se sentent investis d'une certaine confiance de la direction générale. Ce qui est constaté c'est que l'appropriation de la responsabilité dépasse la réglementation du management. En réaction, un programme de formation au management est dispensé aux responsables avec une déclinaison pour l'ensemble de l'encadrement.

Témoin du besoin de « dé banalisation » de la communication au sein de l'organisation, une décentralisation du dialogue social est conduite avec la refonte des instances représentatives. Dix comités d'établissement et un comité central d'entreprise sont créés. Des délégués du personnel sont élus au niveau des unités. Ils mettent en œuvre une nouvelle politique sociale élaborée en concertation ou en négociation avec les partenaires sociaux. Cette communication se construit principalement autour des problèmes liés aux carrières, à la rémunération et à l'évolution des métiers.

Pour valoriser la compétence et le professionnalisme des acteurs, une politique de gestion des ressources humaines est définie dans ce sens. Elle est axée sur la qualification, le redéploiement des emplois du tertiaire et de la maintenance, vers l'exploitation et l'évolution des compétences, témoignant que cette communication

interne se construit d'avantage sur les échanges, le décroisement et l'ouverture vers l'extérieur.

Les enseignements que l'on retire de l'étude de la RATP : Après plusieurs années de mise en oeuvre de ces changements, un bilan peut être tiré. On constate une modification du fonctionnement de l'entreprise : La redéfinition des responsabilités respectives des acteurs centraux et locaux a modifié la communication de l'organisation, avec naturellement des intensités inégales selon les secteurs. Le système de décision semble avoir évolué vers plus de responsabilité de l'encadrement. Les responsables d'unité décentralisée se comportent de plus en plus en véritables managers, les cadres et les agents de maîtrise adhèrent au processus, mais la décentralisation au niveau de l'opérateur semble insuffisante.

De nouvelles pratiques de relations sociales plus près du terrain émergent. Les agents opérationnels attendent un enrichissement du dialogue social sur le terrain entraînant l'entreprise à adapter plus concrètement les niveaux de la négociation sociale. Si la décentralisation doit avoir une incidence sur la qualité du service rendu aux voyageurs, les résultats sur ce point restent peu visibles. Certes, de nouvelles relations avec les voyageurs se développent, comme les nouveaux services en station, par exemple, mais l'amélioration du service rendu aux voyageurs n'est pas encore suffisamment au centre de l'identité de l'entreprise.

L'optimisation des résultats de cette nouvelle organisation passera par la reconstruction d'une identité de l'entreprise compatible avec les préoccupations de qualité de travail, de coûts et de recettes, la composante économique commençant à intégrer la culture de l'entreprise. Le fonctionnement hiérarchique est souvent remplacé par un fonctionnement en réseaux de communication transversale. Ainsi, la culture d'entreprise commence à être modifiée en profondeur : Les acteurs perçoivent un plus grand degré de liberté, plus d'autonomie et de marge de manoeuvre.

Dans cette organisation, l'émergence et la résistance de la quête identitaire semble conditionnée au rythme imposé du changement. La combinaison rapide au sein d'une organisation de cette taille (plus de 100 000 employés), des phases d'élaboration et de mise en oeuvre des décisions semble bien constituer la clé principale pour en

comprendre la construction identitaire qui nécessite une longue période d'ajustement culturel.

3.8.6 La sixième étude de cas de la compagnie New Sulzer France

À la suite de l'importante crise des chantiers navals, la compagnie New Sulzer Diesel France, grand fabricant de moteurs destinés aux navires français, a opéré une reconversion spectaculaire. Il a réorienté sa production passant du moteur propulseur de navire au moteur stationnaire destiné à produire de l'électricité. Il vend actuellement la totalité de ses moteurs de grande puissance à l'étranger, essentiellement sur les marchés asiatiques et plus particulièrement chinois. Après des événements lourds de conséquences économiques et sociales, la compagnie New Sulzer Diesel France est aujourd'hui le leader mondial des moteurs diesel stationnaires avec une période de croissance remarquable que nous allons étudier, entre 1988 et 1993, période où son chiffre de commandes a été multiplié par cinq.

La conjoncture socio-économique : En 1983, la Compagnie de construction mécanique Sulzer, dont les usines de Mantes fabriquent depuis des décennies les moteurs diesel qui ont propulsé les bateaux français sur toutes les mers du globe, voit ses résultats s'effondrer. Elle subit en effet de plein fouet la grave crise que connaît alors l'ensemble des chantiers navals français. Le groupe suisse, Sulzer Frères, implanté à Winterthur, décide alors de venir au secours de la filiale française. Elle assortit son soutien financier d'un plan de redressement prévoyant une réorganisation en profondeur de l'entreprise ainsi qu'une réduction conséquente de ses effectifs.

C'est dans ce contexte difficile, en 1984, que l'organisation recrute Bertrand Martin en tant que président-directeur général. Pour sortir l'entreprise de l'ornière, ce dernier lance une opération de dynamisation globale en parallèle d'une action de prospection de nouveaux débouchés et de nouveaux marchés (Martin, 1999). Du temps de sa prospérité, l'entreprise avait déjà vendu à des pays en développement quelques moteurs diesel stationnaires destinés à produire de l'électricité dans des pays où les réseaux électriques, défaillants ou inexistant, ne suffisaient plus à pourvoir les besoins actuels de la clientèle. Dès 1984, l'équipe commerciale prospecte ce créneau. Les efforts de Bertrand Martin et de l'ensemble du personnel semblent rapidement être couronnés de

succès, puisque, en 1986, le retour à l'équilibre financier est atteint. Pourtant, la situation est encore très fragile.

En 1987, la fermeture brutale du chantier naval français Normed qui est le premier client de la CCM remet tout en question. À nouveau, les résultats financiers périclitent et l'entreprise procède à de nombreux licenciements. En 1988, la maison mère Suisse filialise les différentes activités de la CCM et en 1989 elle finit par vendre sa branche de construction de moteurs diesel qui s'appellera désormais New Sulzer Diesel France. L'entreprise était dans une situation critique avec la chute très rapide du carnet de commandes pour les gros moteurs diesel de propulsion de navires représentant le métier de base de l'usine, cela à la suite de la crise des chantiers navals. Des dires de son dirigeant, la productivité globale restait encore très insuffisante avec la dégradation de la compétitivité et l'entreprise enregistrait des pertes financières importantes.

Le marché des moteurs stationnaires explose alors en Asie et l'entreprise réussie grâce au travail de son personnel, à honorer, dans des délais extrêmement serrés, la première commande chinoise de moteur stationnaire. Cette performance lui ouvre les marchés asiatiques. Depuis, la Chine, imitée ensuite par les Philippines et l'Indonésie commandent leurs moteurs aux usines de Mantes. C'est ainsi que le produit de base, le moteur diesel de grande puissance sur le marché français disparaît. La nouvelle identité de l'entreprise devient une activité de grande exportation vers le marché asiatique, soulignons que ces activités se déroulent dans des conditions économiques tout à fait satisfaisantes malgré la compétition internationale avec une forte expansion des commandes qui sont multipliées par cinq en quatre ans. À l'inverse d'autres activités doivent être fortement réduites.

- En 1984, le chiffre d'affaires des moteurs diesel de CCM Sulzer était réalisé à 85 % sur le marché français.
- En 1993, l'exportation en représentait 98 %. L'enregistrement des commandes de moteurs diesel stationnaires est passé de 80 millions d'euros en 1989 à 500 millions d'euros en 1993.

L'organisation fonctionnelle : Un plan de restructuration relativement classique préconise des changements nombreux, des investissements techniques et des économies drastiques à effectuer notamment par la réduction des effectifs au-delà des mesures de

pré-retraite déjà prises. À contre-pieds de ces mesures et à l'aide d'un conseil extérieur, l'entreprise lance une opération de dynamisation globale. Toute personne, quelle que soit sa place dans l'entreprise, souhaitant faire des propositions pour améliorer la situation, dans quelque domaine que ce soit, devait se faire connaître auprès d'un comité de pilotage désigné, et composé de neuf personnes inter hiérarchiques et inter services. C'est une sorte d'appel général pour la survie de l'entreprise. La réaction fut rapide, de nombreux groupes d'études et de propositions se formèrent et se mirent au travail. Trois mois plus tard, devant les mille deux cents personnes de l'entreprise réunies au grand complet, pendant près de quatre heures, trente-deux groupes de travail composés de trois cent vingt volontaires composés d'ouvriers, d'employés, d'agents de maîtrise et de cadres présentèrent l'essentiel des quatre cent cinquante propositions élaborées.

Les propositions traitent des problèmes de fond mais avec un désir de progresser, quête de renouveau, une volonté de s'engager, et aussi le rêve partagé d'une entreprise où chacun, à sa place, pourrait s'exprimer, être écouté, considéré et se réaliser, où les barrières tomberaient et où les relations seraient plus franches et efficaces. Le passage à la réalisation des propositions, qui furent confiées à chacun des groupes avec l'engagement d'en réaliser 70 % dans les six mois, se heurta aux contraintes de la matérialité professionnelle. Les lendemains de célébrations sont souvent durs à assumer. Il était plus difficile de faire que de dire et une intense communication en groupes et en groupes inter services et inter hiérarchique s'élabora pour y faire face. Des groupes se créèrent alors pour traiter les questions émanant de toute personne ou tout service alors que les réalisations achevées étaient affichées régulièrement pour informer l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Cependant, une certaine lassitude se faisait jour et certains cessaient leur participation alors que d'autres s'accrochaient. « Nous ne changerons l'entreprise que si nous changeons nous mêmes » dit un jour un groupe d'agents de maîtrise engagés dans l'action et ils s'engagèrent alors dans une formation qu'ils pilotèrent eux-mêmes. Quelques mois plus tard, ils invitèrent leur président à la présentation d'une charte des agents de maîtrise d'un grand niveau d'exigence, de lucidité et d'ambition. Deux ans plus tard, les cadres proposaient à leur tour une charte des cadres servant de référence à un auto contrôle et surtout à un auto perfectionnement individuel et collectif. Un groupe se proposa alors pour travailler sur une charte des valeurs de l'entreprise. Chacun dans

l'entreprise fut appelé à proposer les siennes et des centaines de phrases et de mots furent récoltés. Les séminaires de formation, le travail en groupe, la communication, les relations interpersonnelles, les entretiens individuels supportèrent ces actions. L'entretien individuel, par exemple, fut repensé et réorienté vers une recherche du développement de la personne, plus que de vers sa fonctionnalité.

Ainsi, peu à peu, les acteurs de l'entreprise commencèrent à construire une nouvelle identité à l'organisation. Grâce à la construction de cette nouvelle communication, des solutions ont pu être trouvées, y compris par des acteurs extérieurs. Les mesures négatives de réduction d'effectifs, malheureusement inévitables ont pu être traitées dans un climat de nécessité même si cela n'a pu en supprimer la gravité. Globalement, dans une usine qui prétend « détatayloriser le travail », ce n'est pas une chose facile car on ne sait pas comment faire autrement. Le comité de direction, de son côté, au cours de séminaires réguliers, s'interrogeait sur son rôle et son fonctionnement dans ce nouveau contexte, de même que sur la structure de la société. Limiter les strates hiérarchiques, rendre la décision au juste niveau, donner l'autorité au savoir plus qu'au pouvoir, mettre en place des relations de partenariat plus que de hiérarchie, voir et penser globalement représentaient les voies que la raison incitait à choisir, tant pour les services que pour les personnes.

La quête identitaire : Suite à la crise, la démoralisation du personnel était grande et se traduisait par de nombreux départs au sein de l'encadrement, même supérieur et c'est un choc qui mobilisa les personnes et déclencha le goût d'entreprendre et brisa la célèbre formule communément citée lorsque l'on fait référence aux activités sportives « l'esprit pense et le muscle exécute ».

Ce que l'on retient de cette étude, c'est que l'événement social fut vécu intensément par les acteurs dans la construction d'une communication dont la densité reste exceptionnelle. Au travers des propositions, tour à tour guidées par le bon sens, la gravité, l'émotion, mais aussi l'humour, les acteurs découvraient l'organisation dans sa réalité globale, avec ses défauts et ses insuffisances. Les dirigeants et les ouvriers s'identifiaient dans un même corps qui devait faire face à un ennemi économique illustrant cette seconde maxime « l'union dans l'adversité ». C'est la logique forte du processus et malgré l'inquiétude, il semblait régner au sein de l'entreprise une certaine

atmosphère festive. Lorsque les propositions émanant du personnel étaient adoptées à l'unanimité, elles étaient accompagnées d'applaudissements. Une personne à qui le président de la société faisait part de son étonnement devant la qualité et l'enthousiasme de sa participation lui dit : « Pour une fois qu'une direction nous appelait à l'aide, nous n'allions pas la lui refuser ». Ce n'était plus tout à fait l'entreprise du président mais celle de l'équipe. Les tâches à accomplir, mais aussi la vision commune, les valeurs espérées et le rêve entrevu avaient été exprimées devant tous et servirent de référent dans la construction de la nouvelle identité. L'entreprise s'était redonné un sens et une raison de vivre ainsi qu'un nouvel espoir.

On parlait beaucoup de l'information et de la communication. Beaucoup d'initiatives à ces propos se firent jour. Un « groupe météo » prit en chasse les faux bruits pour les remplacer par de vrais bruits. La direction commerciale organisa des séances pour faire vivre auprès de tous, les batailles commerciales gagnées ou perdues. Les différents services se présentèrent les uns aux autres sous la rubrique « Les métiers s'expliquent ». Ainsi, l'entreprise se découvrait dans sa réalité et les étonnements étaient nombreux. Une charte de l'encadrement fût produite en janvier 1993. On y trouve la phrase suivante dont on soulignera l'empreinte constructiviste : « Tout chef a les collaborateurs qu'il mérite ». Cette charte insiste sur l'importance de la qualité du comportement des cadres, à laquelle elle accorde la même valeur qu'à la compétence professionnelle. Parmi les règles qu'elle décline, on trouve le respect de la parole donnée, l'exigence d'une attitude d'attention et d'écoute à l'autre.

Mais, malgré cette cristallisation, le changement du visible n'est pas seul garant du changement de l'identité et les attentes, au-delà du concret ont des difficultés pour atteindre la dimension culturelle. L'information restait toujours celle de la direction, toujours insuffisante et relativement entachée de suspicion. Les acteurs décrètent alors la liberté de l'information et la confient à un groupe de reporters, volontaires bénévoles, chargés de répondre aux besoins en recherchant l'information obtenue ayant une qualité supérieure à l'information donnée et en la diffusant par les moyens appropriés, sous leur responsabilité, conformément à une charte des reporters rédigée par eux. Ainsi un journal écrit et un journal vidéo virent le jour, entièrement réalisés par le personnel lui-même et sans contrôle formel de la hiérarchie. Et, c'est à la lecture de la synthèse de la charte des valeurs de l'entreprise où le respect des personnes, l'autonomie, l'assistance

mutuelle, la confiance et la transparence sont plébiscités, que nous constatons qu'une identité nouvelle s'est réellement enracinée dans l'entreprise, avec une dominante culturelle valorisant la personne à la fonction.

Les enseignements que l'on retire de l'étude de New Sulzer : Pour son président-directeur général, Bertrand Martin, cette réussite économique est liée à l'adhésion du personnel. La dynamique décrite dans cette étude a en effet entraîné un bouleversement culturel en profondeur de l'entreprise. En faisant appel au professionnalisme des acteurs de l'organisation, le président de New Sulzer Diesel France a engendré une dynamique sociale dont on peut mesurer l'ampleur. Le fait est que les performances se sont améliorées très rapidement, entraînant des résultats qui se sont redressés bien plus vite qu'aux échéances fixées. Ces améliorations ont rendu possible l'évolution stratégique indispensable dans les meilleures conditions d'efficacité et de compréhension. Le big-bang de l'événement initial a engendré une dynamique qui n'a cessé de voir naître ou renaître de multiples initiatives issues des acteurs de l'entreprise.

La nouvelle identité reposait sur une communication reposant sur les valeurs morales et spirituelles des acteurs, elle se construisait dans chaque occasion, par la prise de parole, les attitudes et les décisions. Lorsque les acteurs de l'organisation se sont engagés, les chartes produites témoignent de l'identité qu'ils construisaient eux-mêmes et répond au besoin de se dépasser professionnellement pour être reconnue pour soi et par les autres. Les progrès réalisés débouchent alors sur de nouvelles exigences et ambitions face à la crainte de revenir en arrière.

Aujourd'hui, New Sulzer Diesel France, identifié comme le leader mondial des centrales électriques stationnaires, se retourne vers l'Europe : elle vient d'y emporter un premier contrat en Espagne. La dérégulation prônée par Bruxelles lui ouvre en effet un nouveau marché, prometteur, celui des industriels européens désireux de produire leur électricité à moindre coût et de vendre leurs surplus sur les réseaux nationaux tels que celui de EDF. S'il est clair que l'explosion du marché des moteurs stationnaires a été, pour l'entreprise, une véritable planche de salut, c'est dans la construction d'une nouvelle identité que l'entreprise a saisi sa chance de survie et de développement.

3.8.7 L'existence d'un lien entre évolution organisationnelle et quête identitaire

Les études de cas nous amènent à constater la récurrence de liens entre les facteurs organisationnels et identitaires dans les entreprises. La recherche s'engage dans un travail de synthèse comparative des résultats. Chaque firme se présente accompagnée de la conjoncture socio-économique qui caractérise son environnement, puis les différentes modalités organisationnelles qu'adopte cette entreprise, sont rassemblés et l'émergence des volontés identitaires qui se matérialise au sein de la communication qui les accompagne y est présentée.

Globalement, il semble que pour réussir son adaptation conjoncturelle, une firme adopte, de manière invariable, un ensemble de modalités organisationnelles. Bien qu'elles apparaissent sous différentes formes selon le secteur d'activité, la taille de l'entreprise ou les contraintes environnantes, ces modalités s'accompagnent d'actions de communication en réaction à l'émergence d'une quête identitaire des acteurs des organisations. Ces communications se dotent de la même symbolique de requalification professionnelle du travail des acteurs.

L'analyse par thèmes des études de cas :

- La première modalité est *le travail organisé en projet d'équipe*. On observe que la taille et la composition des équipes de travail changent en fonction des firmes mais sans remettre en question l'avantage global que procure la dynamique de groupe. Pour un travail de service comme pour une activité de production, un chiffre évoluant entre une dizaine et une vingtaine de participants, limité à un maximum de cinquante, semble être l'effectif moyen pour constituer une équipe opérationnelle. C'est l'équipe qui est au centre des mutations et où se construit la communication. L'intérêt principal est organisationnel pour l'entreprise qui fonctionne alors sur un mode d'avantage flexible qu'une organisation individuelle ou composée de grands effectifs.

Ce que l'on remarque, c'est que dans cette disposition, personne n'est plus réellement indispensable au fonctionnement global de l'entreprise dont les variations de cadences, les mutations technologiques et les aléas de production se gèrent mieux en groupe. Cette modalité renforce la perception de déqualification des acteurs car elle tend à banaliser le travail individuel. En réaction, les acteurs se charge au sein de l'équipe de

responsabilités élargies, de d'avantage d'autonomie ainsi que d'une part d'auto-détermination dans la fixation et la conduite des différents objectifs professionnels.

Cette ré appropriation du travail en équipe représente une volonté de requalification professionnelle des acteurs en quête d'identité professionnelle face à un travail que le management cherche à doter d'un sens commun et qui est en réaction perçu comme individuellement banalisant.

- Pour affronter la concurrence, *les organisations se rattachent à une structure mère*. Groupe financier, institution privée ou collectivité publique, ces structures investissent les activités de l'organisation. Cette modalité devrait se traduire, au sein de l'organisation, par la création et le développement d'un réseau d'échanges et de transactions professionnelles. Si le concept de réseau revêt pour les dirigeants, la forme d'échanges interprofessionnels et transversaux, ces actions sont difficilement identifiables par les acteurs et leurs comportements ne véhiculent pas les stratégies d'alliances et de coopération décidées par le management. Au niveau des acteurs, la culture de coopération ou de concurrence avec d'autres organisations est principalement régie par des relations informelles et affectives avec certains autres acteurs plus que par la stratégie économique.

- Le management évolue vers *la gestion d'une collectivité de personne*. L'organisation dépasse la simple réduction du nombre d'échelon hiérarchique, l'encadrement s'engage dans une communication plus opérationnelle, plus directe et engagée. On cherche à faire évoluer le rôle du cadre d'une vocation originelle essentiellement tertiaire et administrative à une mission actuelle qui serait plus proche du terrain et du métier de l'entreprise. Au même titre que les capacités et les qualifications professionnelles, la personnalité et les qualités humaines sont mises en avant comme des composantes indissociables de la fonction d'encadrement. Répondant en retour, à leur propre quête de sens, l'encadrement cherche à se rapprocher des aspects techniques et opérationnels du travail.

Similitude de la communication interne des organisations en réponse à la quête identitaire de leurs acteurs

<i>Firmes</i>	<i>Conjonctures</i>	<i>Invariants organisationnels & Quêtes identitaires</i>
Canson	Marchés internationaux Fusions d'entreprises Groupe franco-britannique Recherche de flexibilité Démarche qualité Productivité	- Nouvelle logistiques, aménagements et technologies - 21 équipes autonomes de 3 personnes polyvalentes - Transfert des responsabilités aux équipes de produc.
		- Équipe qui informe et forme ses membres - Émergence naturelle de personnes ressources - Médiateurs pour les difficultés techniques et conflits
Renault	Pression des concurrents Respects coûts et délais Gain de compétitivité Réactivité et adaptation Sécurité du travail	- Ligne hiérarchique courte et participative - Equipes polyvalentes de 20 personnes - Gestion individualisée de la production
		- Logique d'animation, d'apprentissage et d'autonomie - Relations fournisseurs, équipe de production et clients - Gestion et validation des compétences
Ouest France	Evolutions techniques Mouvements sociaux Absence concurrence Routine économique Disparition de métiers	- 12 rédactions départementales décentralisées - Travail décentralisé et à distance (télétravail) - Nouveaux métiers liés aux nouvelles technologies
		- Recours à l'information et la coopération syndicale - Formation technique des opérateurs (NTIC) - Autodétermination des équipes de rédaction
EDF-GDF	Cohérence des services Adaptation locale Exigence de la clientèle	- Zone clientèle gérée par groupes responsables - Élargissement des activités du métier d'agent - Création des groupes responsables de zone
		- Intégration de la compétence bureautique - Notion de mission remplace notion d'activités - Différentiation des objectifs pour les équipes - Projets locaux en réseau d'actions citoyennes
RATP	Réforme de la régie Croissance du trafic Exigences des voyageurs Unité de l'entreprise	- 150 unités spécialisées et 20 départements - Contrats d'objectifs et relations contractuelles - Responsabilités techniques, commerciales, sociales
		- Personnalisation des rapports humains - Apprentissage collectif de la responsabilité - Redéploiement du tertiaire vers l'opérationnel
New Suzler France	Forte mutation du marché Déclin chantiers navals Filialisation d'entreprise Ouverture marché d'Asie	- Groupes inter services et inter hiérarchique - Ligne hiérarchique participative et réduite - Animation par comité de pilotage hétérogène
		- Auto détermination du type d'information interne - Présentation de l'ensemble des métiers de l'entreprise - Liberté de la charte des valeurs et du plan de progrès

Observations : Synthèse des de six études de cas analysée par thème.

En conclusion de cette démarche d'étude de cas, il est possible de dégager quelques enseignements généraux validant l'hypothèse concernant le processus d'émergence d'une quête identitaire dans les organisations qui rationalise leurs activités.

- Le confort technique de la maîtrise d'une distribution de produits à la qualité homogène et standardisée, manque pour les acteurs d'une certaine authenticité professionnelle dont ils sont démunis. De plus, paradoxalement, les clients, qui apprécient que l'offre soit disponible partout où ils se trouvent, attendent également un approfondissement local des relations avec leur interlocuteurs. Dans la consommation, le phénomène identitaire guide également les achats et provoque l'attente d'une offre plus locale, personnalisée et de proximité, représentée par un traitement local des préoccupations des clients. L'identité de l'offre n'est alors plus seulement représentée par la garantie d'un confort technique, mais se dote de particularités qui lui permet de se différencier de celle de ses concurrents.

- La réduction des coûts du fonctionnement de l'organisation et l'amélioration de la qualité du travail demande aux acteurs d'avantage de créativité et d'innovation pour créer de nouvelles méthodes de travail plus efficace, plus rentables, plus simples ou plus globales. Mais c'est dans une communication essentiellement fonctionnelle que l'on cherche à créer les conditions de cette compétitivité. La construction de cette communication à dominante fonctionnelle est un héritage du taylorisme alors qu'elle se revendique d'une vision participative et évolutive du travail accompagnée d'une plus grande autonomie professionnelle. On observe l'apparition de nombreuses résistances face à la démarche qualité, témoignant de l'émergence d'une revendication de reconnaissance.

L'émergence de la quête identitaire est un processus qui opère en deux phases. La conjoncture contraint les entreprises à adopter une organisation plus rationnelle, qui entraîne une certaine « désappropriation » du travail individuel de ses acteurs. En réaction, émergent des processus de résistances individuelles, témoignant de la revendication d'une identité de métier.

Réponse à la première hypothèse :

La quête identitaire semble répondre à des aspirations profondes des acteurs de l'entreprise. Elle apparaît dans la durée et survient notamment face à l'évolution de la matérialité professionnelle induite par des éléments extérieurs, une crise importante ou encore par la nomination d'un nouveau décideur qui cristallise les nouveautés dans les décisions et l'action. Il faut noter que le processus construction identitaire, dans sa phase de mise en oeuvre, se bâtit en ignorant les structures existantes, plus exactement en les contournant : il est donc nécessaire d'identifier les logiques implicites de résistance à la rationalisation des activités qui est perçue comme une déqualification de la part des acteurs de la structure.

En retour, tout homme semble présenter un désir fondamental de s'identifier dans un corps de métier qui le reconnaît et dans une organisation qui vit selon des valeurs qu'il partage. Son engagement semble alors à la mesure de la confiance qui lui est faite et qu'il accorde à ceux qui l'appellent, ainsi que de la réponse identitaire que l'entreprise peut apporter à ses besoins et aspirations. Si cette identité repose en partie sur des valeurs techniques, la dimension spirituelle est prépondérante. Cette identité se construit ou se détruit chaque jour, à chaque instant, dans chaque parole, attitude ou décision autour d'un besoin de se dépasser et d'être respecté dans l'organisation.

Suite à l'éclairage des études de cas, nos propos se recentrent sur l'affinement et la validation du processus de construction identitaire dans le tourisme sportif.

9° chapitre

Le particularisme identitaire des loisirs et du tourisme sportif

Vingt entretiens recueillent les propos de personnalités d'horizons différents. Experts, institutionnels, conseillers et professionnels s'expriment sur le processus de construction identitaire dans le monde du tourisme sportif. La recherche de terrain relève de l'analyse du corpus discursif. L'étude des contenus explore chaque entretiens puis une découpe transversale investit chaque thème. La prise en compte des réalités économiques et techniques du secteur, la rationalisation engendrée en retour sur les activités professionnelles guident les entretiens. Ils accordent une attention toute particulière à l'émergence des réactions identitaires des acteurs. L'analyse de contenu matérialise le processus de co-construction de l'identité de l'organisation. La logique marchande impose une offre dont les aspects techniques sont maîtrisés. Ces contraintes de maîtrise technique entraînent une standardisation du service. Face au sentiment de déqualification des métiers sportifs, les acteurs se différencient en évoquant des revendications d'authenticité. Ces propos expriment la quête identitaire s'élevant en réaction à la banalisation des activités.

3.9 L'exploration du processus identitaire par l'enquête

Les économies d'échelle, l'affrontement de la pression concurrentielle et l'exigence de qualité des prestations n'épargnent aucun secteur d'activité. Les organisations évoluent dans leurs structures et dans leurs communications pour faire face à ces contraintes. La problématique souligne le fait que le secteur de l'offre sportive marchande se caractérise par une composition d'acteurs au mode de fonctionnement essentiellement empirique. Les préoccupations quotidiennes et les contraintes de terrain représentent l'essentiel de leur travail de gestion. Si l'exploration met en évidence la jeunesse du secteur, elle démontre également que la demande d'activités est croissante alors que l'offre refuse à se structurer. Les hypothèses s'orientent vers une cause culturelle de résistance des acteurs à l'industrialisation de leur métier, perçu comme une déqualification professionnelle.

S'éloignant d'une explication structurelle, la recherche s'oriente vers une cause liée à la motivation professionnelle des acteurs. Leur formation est essentiellement liée à l'expression d'une passion personnelle pour un domaine sportif. Principale conséquence observée, ces structures se retrouvent sous capitalisées, en perpétuelle recherche de solutions opérationnelles et sans réelles stratégies à moyen ou long terme et dotées d'une forte identité étroitement liée à la personnalité de leurs acteurs. En intégrant le marché de la consommation, les acteurs souffrent d'un sentiment de déqualification professionnelle. Ce sentiment se remarque dans la dominante fonctionnelle de la communication commerciale du sport. À l'image des habituels slogans du type : plaisir de la glisse, corps en bonne santé, frisson du vide, émotion, adrénaline..., les acteurs construisent leurs communications à partir de leur représentation du sport. Les promesses faites aux clients étant essentiellement limitées à une fonctionnalité, la consommation reste liée au débit du cours d'eau, à la direction des vents du plan d'eau, à la pente de la piste de ski.....

Cette consommation, dominée par une symbolique matérialiste, frustre et provoque chez les professionnels du sport une quête identitaire qui prend forme dans la revendication d'authenticité qui émerge de leurs propos. Ce volet exploratoire s'effectue par le biais d'une série d'entretiens directs, effectués auprès d'institutionnels, d'experts et de dirigeants de structures ludosportives.

3.9.1 L'élaboration du protocole d'enquête par entretien

Le thème central de l'enquête est centré sur la problématique qui apparaît aux managers d'affronter les contraintes économiques et techniques qui pèsent sur les composantes de la prestation de service.

L'objet d'enquête : Les entretiens cherchent à enregistrer comment s'exprime la résistance et dans quelle mesure elle jette les bases de la construction identitaire des acteurs de l'offre de tourisme sportif. Les exigences de ce marché contraignent la prestation de service sportif à ne plus être simplement liée à l'activité professionnelle d'individualités passionnées, mais impliquent de s'intégrer dans un processus d'offre destinée à la consommation.

Domaine d'enquête sur les représentations : Cette enquête porte sur les modes de pensée. Pour cela, « *elle s'intéresse aux conceptions, raisonnements et logiques subjectives de l'interviewé* » (Blanchet & Cotman, 1992). Elle cherche à matérialiser la quête identitaire des professionnels des sports de tourisme. Les propos doivent valider l'hypothèse qu'elle se construit en réaction aux exigences marchandes liées à la matérialité professionnelle. Un élément s'intègre à cet axe de travail. Si la logique marchande actuelle implique confort et qualité technique dans la prestation de service, la mondialisation de l'économie tend à rationaliser les offres de l'industrie du tourisme. Les clients attendent en retour un produit présentant une dimension authentique, véhiculée par les particularismes culturels de l'offre. Le processus de construction identitaire des acteurs opère par opposition à la matérialité professionnelle marchande. Ce processus revêt une dimension stratégique pour l'organisation, pour peu que les modalités structurelles de confort et de sécurité soient assurées.

Stratégie d'intervention en entretien : L'entretien direct, intensif par questionnement ouvert précise la méthode de recueil des discours en provenance des acteurs du tourisme sportif. Une analyse vise à extraire du corpus discursif, un ensemble de données permettant la validation des hypothèses. Ce choix méthodologique se justifie par les critiques de rigidité qui sont adressées aux approches quantitatives. Les représentations sociales relèvent essentiellement de l'analyse qualitative de contenu (Muchielli, 1991). Cette exploration adopte le point de vue de la problématique : « comment concilier rationalité fonctionnelle et identité culturelle ». Face au choix de la

collecte des données, On distingue « *l'entretien clinique de thérapie psychique, l'entretien en profondeur pour l'étude des motivations, l'entretien à réponses libres, l'entretien centré, l'entretien à questions ouvertes et enfin l'entretien à questions fermées* » (Grawitz, 1993). Le choix se fixe sur une collecte de données avec des questions ouvertes sur le thème précis de notre investigation.

L'enquête s'effectue au travers de questions précises, libellées d'avance et suivant un ordre prévu. L'enquêté, lui reste libre de répondre comme il le désire, mais dans le cadre de la question qui lui est posée. L'entretien vise à dégager le cadre perceptif du sujet, à le placer dans une disposition d'esprit dans laquelle c'est à lui-même qu'il va réagir. Pratiquement, dans ce type d'entretien, la structuration est réduite au minimum. Le thème central est rapidement introduit et le déroulement de l'entretien est structuré par des questions ouvertes énoncées dans un ordre précis. L'attitude non directive se matérialise par les efforts d'empathie, de suspension de jugement, de reformulation compréhensive que l'on souhaite voir approfondir par les interlocuteurs.

La méthode indirecte est choisie pour la formulation des questions qui veulent dire autre que ce qu'elles paraissent dire. On cherche à aller au-delà du sens premier des questions. Les entretiens sont menés sur un mode intensif. On privilégie une analyse en profondeur des réponses de chaque enquêté. Devant la petitesse de la population interviewée, on analysera l'ensemble de l'information recueillie auprès de chaque personnalité. Dans les faits, trois questions ouvertes d'évocation sont posées. L'ordre est conçu en partant des aspects formels de l'évolution conjoncturelle et de l'évolution du métier pour s'orienter vers les aspects plus informels liés aux revendications d'ordre identitaire. Cette logique poursuit un effet de mise en confiance qui détend l'enquêté. En effet, il aborde l'entretien par les aspects tangibles et objectifs, les aspects impliquant et affectifs étant traités dans la seconde phase de l'entretien.

Le corps de l'entretien est construit en référence aux investigations documentaires et aux enseignements des études de cas, dont les résultats sont transposés à la spécificité du tourisme sportif. À cette étape, il apparaît utile de reformuler l'ensemble des résultats sous la forme d'une synthèse qui guidera l'élaboration des questions utilisées dans les entretiens.

La communication des organisations sportives évolue entre les contraintes économiques et techniques qui banalisent les composantes de la prestation de service et la réaction identitaire des professionnels concernés. Le processus de construction identitaire s'élabore en résistance à la banalisation du service sportif. L'attente des clients d'une offre globale de service implique une certaine standardisation du service sportif que les professionnels perçoivent comme une déqualification professionnelle.

Deux idées principales émergent et guident la formulation du guide d'entretien.

Première idée : *« Dans la logique marchande actuelle, le confort d'une qualité technique de service est indispensable. Ainsi, la tendance à l'industrialisation du marché des loisirs contraint la prestation de service sportif à ne plus être simplement liée à l'activité professionnelle d'individus passionnés, mais doit s'intégrer dans un processus d'offre globale destiné à en optimiser la qualité. En réaction à cette vision essentiellement fonctionnelle du sport, un sentiment de déqualification émerge et engage les acteurs dans un mouvement de résistance au développement de leurs activités dans lesquelles leurs particularités ne se remarqueraient plus. De plus, si l'on considère que le processus de communication est co-construit par l'ensemble des acteurs concernés, cette quête identitaire doit exister également auprès de leurs clientèles sous la forme de l'attente d'une authenticité et de particularismes qu'ils identifient et qui les identifient en retour ».*

Deuxième idée : *« Un sentiment de déqualification des professionnels des sports de loisirs émerge en réaction à une communication commerciale présentant le sport essentiellement sous sa fonctionnalité. En réaction, une quête identitaire s'observe dans les revendications de liberté, d'autonomie et de responsabilité de ses acteurs. D'animateurs, moniteurs ou éducateurs, ils endossent le rôle de défenseur des valeurs du sport au travers de revendication d'authenticité. Pour eux, l'engagement physique, la densité de l'effort, la souffrance consentie,..., représentent les réalités du sport. Principale conséquence de ce processus, l'organisation de l'offre, le confort des aménagements, la disponibilité des équipements, l'accès au service sportif ne répondent que partiellement aux attentes matérielles du marché. Paradoxalement, l'identité des professionnels du sport semble correspondre en partie aux attentes immatérielles du marché et expliquerait la conjoncture actuelle. Le marché des sports*

est en progression alors que l'offre présente un sous-développement structurel. L'explication réside dans le fait que les clients sont sensibles à cette authenticité identitaire».

À partir de ces deux idées fortes, on élabore une série de questions d'évocation dont formulation s'articule selon trois grands items : Les influences de la conjoncture socio-économique sur l'organisme, l'organisation fonctionnelle d'adaptation pour y faire face et les préoccupations identitaires des acteurs de l'offre. Ces questions sont annoncées au fur et à mesure du déroulement de l'entretien pour relancer et entretenir la discussion et développer chaque thème.

Premier thème : La perception de la conjoncture socio-économique

Ce premier thème d'étude permet d'appréhender en quelle mesure l'acteur professionnel, sujet de l'entretien, identifie les influences de la conjoncture socio-économique actuelle sur ses activités.

- « Quels types d'influences issues du marché et de la demande des populations pèsent sur l'offre sportive. Lorsque le marché sportif se structure et que la concurrence croît, quelles sont les répercussions économiques sur l'offre qui doit s'y adapter ? Face à la mondialisation du tourisme, des loisirs et des sports, la région connaît quels types d'évolution ? Face à la conjoncture, perçoit-on des tendances de développement ? Quelles sont les politiques de marketing et de communication qui sont mis en place ? Comment sont mis en valeur d'autres patrimoines sportifs et quels rôles actuels ou futurs jouent-ils ? »

Deuxième thème : Le sentiment d'une certaine déqualification professionnelle

Le deuxième thème enregistre comment si l'acteur professionnel reconnaît l'existence de règles générales, de label et de démarche qualité en matière d'exercice du métier et l'amènent à se prononcer sur le risque de banalisation du métier.

- « Existe-il en ce moment des réflexions sur le fait de labelliser l'offre avec le but final d'en garantir la qualité pour chaque utilisateur ? Sommes-nous engagés dans un effort concernant la qualité de la prestation de services ? Quelle en est la qualité principale ? Où se situent ses défauts principaux ? Sommes-nous engagés dans un processus de

standardisation de l'offre, à quel niveau et concerne t'elle l'infrastructure, l'environnement technique, les relations humaines ainsi que les contenus pédagogiques ? Quelle en sont ses principales utilités ? En termes de moyen, existe-il des normes spécifiques en matière de prestation de sport, de tourisme ou d'animation ? Comment matérialiser les principales qualités d'un produit ? Quels sont les critères retenus lors de la qualification des prestataires ? La standardisation est-elle un phénomène présent dans le tourisme et les sports et est-elle nécessaire dans le contexte de mondialisation ? ».

Troisième thème : La quête identitaire d'authenticité et de particularisme

Ce troisième thème permet d'évaluer dans quelle mesure, la construction identitaire s'élabore en résistance à la marchandisation de l'offre de tourisme sportif. L'avis recherché concerne les notions d'authenticité, de particularités et de localisation.

- « Comment, lorsque les besoins primaires du client sont satisfaits, le considérer comme unique ? Est-il important d'utiliser l'offre de loisirs comme un moyen de découverte d'un territoire ou d'une culture locale. Dans quelle mesure est-il possible d'aiguiller les clients vers une approche différente du sport pour côtoyer les spécificités culturelles d'un site ? Comment cette approche se transmet-elle entre les individus ? Comment en tenez-vous compte dans le recrutement, dans la formation et dans la gestion du personnel ? Comment les activités sportives que vous proposez témoignent-elles du potentiel géographique et culturel de la région ? Vos services doivent-ils posséder une personnalité propre pour les mettre en valeur ? Doit-on conserver une part d'authenticité et de quelle nature en sont les effets ? Dans cette optique, comment, dans l'offre, valoriser les différentes personnalités des professionnels qui dispensent les prestations ? Sur les offres spécifiques liées à la Côte d'Azur quelles spécificités devraient être respecté dans les hommes qui lui donne vie ? »

L'enquête opère auprès de différentes personnes volontaires, sur leur lieu professionnel. Dans la mesure du possible, les enquêtes s'effectuent dans une période calme. Dans le secteur des loisirs, cette période est située en inter saison (du mois d'octobre au mois de novembre). Enfin, pour faciliter la spontanéité des personnes concernées par l'enquête, l'ensemble de ces entretiens est enregistré pour être directement exploité par la suite. L'exploitation est effectuée à l'aide d'un outil spécifiquement élaboré. Chaque entretien

est analysé à l'aide d'un tableau à double entrée qui repère toute émergence d'idée qui affirme ou infirme les hypothèses émises au préalable. Pour éviter toute interférence entre les écrits et les opinions des personnalités rencontrées, les objectifs ne sont pas porté à leur connaissance. De plus ce travail est présenté sous la forme d'un recueil d'informations professionnelles effectué pour l'Université de Nice.

Sans passer par une retranscription complète des entretiens, l'écoute des enregistrements des entretiens permet de relever, à mesure de leur apparition, les opinions qui concernent les hypothèses. Cette phase est réalisée à l'aide du tableau de relevés. Ensuite, une synthèse de chaque entretien se présente sous la forme d'un commentaire orienté autour des trois thèmes qui intéressent la recherche. Au final, la globalité des entretiens se présente dans une synthèse finale.

L'outil d'analyse de contenu

<i>Personnalités rencontrées</i>	<i>1° Thème Conjoncture</i>	<i>2° Thème Déqualification</i>	<i>3° Thème Quête identité</i>
1			
2			
3			
...			

Observations : Outil de repérage et d'analyse des récurrences dans les propos.

3.9.2 Le recueil des avis sur l'organisation de l'offre ludosportive

La réalisation des entretiens respecte une classification typologique allant, dans la mesure du possible, des personnalités les plus représentatives du secteur public à celles, relatives au secteur privé. Ainsi, les représentants des institutions locales, suivent les conseillers et les experts du secteur précédant les avis des professionnels, dirigeants, cadres et responsables de structures. Chaque entretien s'étend de manière générale sur environ trois quarts d'heure. La méthode non directive engendre en retour une libre expression des personnes rencontrées, s'égarant parfois en partie dans des sujets éloignés de l'objet d'enquête. La grille d'analyse permet d'effectuer une sélection des thèmes significatifs, repère les variations au sein du corpus et cherche à expliquer ces variations. L'intérêt se porte sur comment le sujet construit ses représentations. Le

compte-rendu découpe l'entretien à partir de la problématique et des hypothèses de travail. Le travail d'analyse est ensuite croisé avec une analyse par thème :

- Contraintes environnementales sur l'organisation,
- Rationalisation des activités professionnelles
- Expression d'une quête identitaire des acteurs.

L'investigation présente trois parties distinctes et complémentaires

- *La première partie* comporte 10 entretiens de moyenne durée (40-60 minutes). Ils s'effectuent sur le site de travail des différentes personnalités et se composent d'entretiens de trois quarts d'heure, durée habituelle pour ce type de travail.
- *La deuxième partie* présente 8 entretiens de brève durée (20-30 minutes) car ils se déroulent dans deux journées auprès des conférenciers participants à un forum professionnel. Ces entretiens se déroulent sur le site même de l'événement.
- *La dernière partie* présente 2 entretiens très approfondis sur une longue durée (3 heures) car ils se sont déroulés à la faculté des Sciences du Sport de Nice lors de journées de travail sur le thème du tourisme sportif avec un dirigeant d'une importante structure et un enseignant chercheur spécialisé dans ce domaine.

3.9.3 Les entretiens de moyenne durée, effectués sur les lieux de travail

Entretien avec le responsable du pôle Tourisme de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nice Côte d'Azur. Son rôle à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nice Côte d'Azur est d'inciter les entreprises à se développer au travers notamment des nouvelles technologies de l'information et de la communication en direction des croisières et du tourisme d'affaire. Avant ce poste, cette personnalité était le directeur d'une filiale de production de l'Union des Centres de Plein Air, très importante structure de tourisme sportif regroupant des agences réceptives à Athènes, l'interview se déroule à ce titre. Cet entretien se déroule dans les locaux de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nice Côte d'Azur, situés au 20 boulevard Carabacel, dans le centre-ville de Nice.

La perception de la conjoncture socio-économique. Au travers de ses propos, cette personnalité insiste sur le fait que dans une prestation sportive, la clientèle recherche en priorité dans le service la qualité d'accueil. Il définit la notion d'accueil par la sécurité

du service, la signalétique qui guide la clientèle, l'accueil téléphonique ou la lisibilité de la prestation disponible en langue étrangère. Les équipements et le matériel, l'enseignement, la prestation des moniteurs et les domaines périphériques comme l'hébergement et la restauration sont bien évidemment concernés. Dans les Alpes-Maritimes où il existe une fréquentation internationale très importante, les structures seraient en partie inadaptées aux attentes actuelles des clientèles. S'ils veulent consommer une prestation sportive, les clients doivent s'adapter aux horaires et repérer la bonne personne qui en plus ne parlera pas leur langue.

Lorsque la chambre de commerce recherche des prestataires sportifs, la sélection est effectuée à partir de ceux qui travaillent essentiellement avec les groupes car ils présentent alors toutes les garanties pour dispenser une prestation de qualité. La chambre de commerce effectue d'ailleurs une étude dans ce sens. Pour la chambre de commerce, en dehors des golfs ou des stations de ski, les autres prestations sportives ne représentent pas une offre professionnellement bien structurée. Les prestations existantes sont intéressantes, mais l'offre n'est pas réellement à la portée des clients de la Côte d'Azur. Il cite en outre pour exemple, l'absence de transport sur les sites de pratique des clients à partir de leurs hôtels qui n'est pas appliquée pour des activités d'une durée d'une ou deux heures, mais seulement proposé lorsque l'activité concerne une durée d'au minimum une demi-journée.

Le sentiment d'une certaine déqualification professionnelle. L'objectif de l'UCPA est d'offrir une prestation de service sportif aux clients. Pour cela, il relève l'existence d'une certaine standardisation en matière de prestations de service sportif à l'UCPA qu'il décrit comme un « mal nécessaire ». L'accueil sur le site, la prise en main du groupe en début et en fin de semaine est réellement codifié ainsi que le contenu pédagogique qui doit respecter une diversité et une variété commune compatible avec une certaine souplesse organisationnelle garantissant la découverte de l'activité physique. L'activité sportive doit représenter un service de qualité pour les clients avec un matériel adéquate, facile à utiliser ainsi qu'un contenu pédagogique permettant une progression rapide. Au sein de chaque centre, le directeur représente le maître d'œuvre des prestations, il organise le programme, il élabore et conçoit les produits proposés avec l'équipe pour la saison ou pour l'année et doit exploiter au mieux les possibilités que lui offre le site. Le directeur possède donc certaines libertés, mais il doit entrer dans

le cadre du marché défini par la direction marketing du groupe. Celle-ci sélectionne les propositions et les met en relation avec les attentes des clients dans une gamme de prestations et d'activités sportives. Il existe en quelque sorte des menus-types dans laquelle l'offre est quelque peu modélisée et cela semble convenir aux clients.

Pour encadrer ces clients, le groupe recrute des moniteurs à partir de l'école de sport pour les stagiaires-moniteurs en cours d'apprentissage (c'est une procédure spécifique à l'UCPA) avec une formation en bi-activité (hiver et été) ainsi que vers des moniteurs possédant un brevet d'état d'éducateur sportif. Il existe environ 40 activités sportives dans l'entreprise. La démarche qualité impose à tous les moniteurs d'être formés par l'UCPA pour optimiser la qualité de l'accueil et valoriser le contenu pédagogique du service sportif.

La quête identitaire d'authenticité et de particularisme. Dans ses propos, il insiste sur le fait que le sport est souvent utilisé de manière informelle par les clients et leurs moniteurs comme un moyen de découverte du patrimoine naturel et culturel du territoire sur lequel il se déroule. L'offre s'éloigne alors de la simple fonctionnalité sportive pour s'identifier aux spécificités du pays en s'aidant des ressources locales comme l'alimentation ou l'encadrement. S'écartant de la rationalisation qui est imposée, d'un centre à l'autre, c'est l'équipe qui crée sa propre ambiance. Ce sont les moniteurs qui aiguillent les clients dans une approche différente du sport pour côtoyer les spécificités du pays.

Cette approche du terrain se transmet également de manière informelle d'une équipe de moniteurs à l'autre. De ce fait, la culture d'entreprise UCPA se présente comme une identité propre et elle est véhiculée par les professionnels et leurs publics. Les clients se composent principalement d'adultes, le plus souvent célibataire, ainsi que de jeunes couples compris dans une tranche d'âge évoluant entre 15 et 40 ans. L'esprit reste principalement à dominante sportive dans une ambiance de convivialité. Dans l'UCPA, les autres prestations de loisirs et de festivités sont complémentaires à l'offre sportive aux yeux du client et cette particularité la différencie des autres opérateurs du tourisme qui insistent essentiellement sur l'aspect festif.

Entretien avec le Directeur Général de l'Office du Tourisme et des Congrès de la ville de Nice. Son rôle est de diriger les actions de l'office du tourisme et des congrès de la ville de Nice dont la vocation principale est d'optimiser l'ensemble des attractions de la ville et d'assurer des retombées touristiques. C'est la raison pour laquelle sa mission comporte de nombreux voyages à travers le monde dans le cadre des diverses actions de commercialisation (sélection de clientèles, optimisation de parts de marché). Sa forte connaissance de la mondialisation du marché du tourisme et des loisirs a orienté notre entretien dans ce sens. Cet entretien se déroule dans les locaux de l'Office de Tourisme et des Congrès de Nice, situés sur la Promenade des Anglais de Nice.

La perception de la conjoncture socio-économique. À Nice, la mondialisation est connue depuis longtemps des professionnels du tourisme. Elle influence les activités de loisirs locales qui s'adressent à une clientèle composée de plus de 4 millions de visiteurs en provenance du monde entier. L'actualité des provenances classe la France en tête avec 40 %. L'Italie est le premier client étranger, la Grande-Bretagne et l'Irlande progressent avec 20 % d'augmentation cette année, suivi de l'Allemagne et des Etats-Unis. Ces 5 pays, représentent 90 % de la clientèle azurée, les 10 % restant proviennent de Chine, du Japon et d'Amérique Latine. Face à la croissance du tourisme mondial, les professionnels locaux valorisent leurs spécificités régionales.

Nice possède une image « épinalienne » et un fort aspect culturel et les clients attendent que l'on enrichisse cette palette. La mondialisation du marché a eu pour conséquence que les clients viennent d'avantage rechercher dans notre région autre chose que ce dont ils disposent chez eux. En réaction, les professionnels cherchent à ouvrir leur offre. C'est la raison pour laquelle ils élaborent de nouveaux concepts qui consistent à élargir la gamme des produits traditionnels avec une offre parfois sportive qui prend appui sur des supports naturels comme la mer (croisière d'observation des baleines...) et l'arrière pays (randonnées sportives de type via ferrata, activités de parapente, pratique du canyoning, sports de neige...). C'est la notion du grand Nice. Noyée derrière l'omniprésence du secteur touristique, l'offre sportive de la ville est plus importante qu'il n'y paraît et d'une manière globale, on constate un manque d'utilisation du sport en termes d'image et de positionnement de la ville alors que la ville organise de grandes manifestations sportives, meeting d'athlétisme, semi-marathon et championnat du monde de triathlon... qui permettraient de présenter des images de la ville très

intéressante grâce à la médiatisation de ces activités qui touche des marchés différents du tourisme habituel.

Le sentiment d'une certaine déqualification professionnelle. En tourisme comme en sport, pour que les clients accèdent à l'offre et il est primordial que la prestation soit aussi facile que possible à acheter. Pour cela, l'organisation de l'offre se devra d'être la plus accessible possible. On doit en effet trouver l'ensemble des produits aussi bien chez les tours opérateurs que chez les fabricants de voyage, de séminaire ou de congrès. Pour cela, ces services doivent nécessairement présenter une certaine standardisation technique qui sert à présenter, promouvoir et commercialiser les produits. Les produits doivent présenter une forte maîtrise de leurs aspects techniques. Le prix doit être accessible au plus grand nombre de clients. La distribution doit s'étendre à la planète et enfin la communication doit toucher tout un ensemble de personnes de cultures différentes. À l'image des conventions et des accords présents dans le secteur du commerce international, il existe une règle du jeu technique et commerciale de la mise en offre d'activités touristiques et l'offre sportive doit la respecter pour s'adresser à une clientèle nationale et internationale.

La quête identitaire d'authenticité et de particularisme. Cet ensemble de règles techniques entraîne une certaine standardisation des produits contribuant à la banalisation des marchés. Face à ces contraintes, certains professionnels privilégient une vision personnalisée de leurs produits qui doivent cependant rester facile à vendre et facile d'accès avec le respect des procédures et des normes de vente communes et classiques à l'ensemble des réseaux de distribution. Par la même occasion, cette vision personnalisée des produits leur permet d'éviter la concurrence car leurs produits deviennent uniques pour les clients.

L'offre correspond aux besoins des clients par son contenu technique, sa disponibilité ou son confort mais également par son identité. En termes de positionnement sur le marché, cette identité lui permet d'échapper aux négociations basées essentiellement sur les aspects techniques et financiers et gagne alors en valeur ajoutée. On constate qu'un produit personnalisé, c'est-à-dire s'éloignant de la simple fonctionnalité sportive, devient unique et augmente sa valeur ajoutée pour l'organisation qui le propose dans son offre et pour le client qui le consomme.

Entretien avec le Directeur du Comité Régional du Tourisme Riviera Côte d'Azur.

Sa mission est de diriger le Comité qui a la particularité de couvrir tout le département des Alpes-Maritimes. Il s'adresse ainsi à un marché de 10 millions de touristes composés de 60 % d'étrangers et de 40 % de français, développant un chiffre d'affaires de 6 milliards d'euros, soit environ 37 milliards de francs. Sa connaissance de l'actualité professionnelle départementale nous intéresse particulièrement. Cet entretien se déroule dans les locaux du Comité Régional du Tourisme, situés au 55 de la promenade des Anglais à Nice.

La perception de la conjoncture socio-économique. Pour lui, la Côte d'Azur pratique la mondialisation depuis sa création, il y a plus d'un siècle, en qualité de destination touristique. Elle accueille une clientèle qui provient du monde entier et de ce fait elle subit la mondialisation de l'économie de manière concrète et quotidienne. La Côte d'Azur se situe dans un marché international et elle travaille avec 23 marchés étrangers, outre le marché national. Le tourisme est certainement le domaine dans lequel la mondialisation se manifeste avec le plus de simplicité, de régularité et presque de quotidienneté. Il exige en retour de mettre en valeur ce qui fait la spécificité de l'offre locale par rapport aux autres.

C'est l'essence même de la réflexion du marketing : Chercher à être le meilleur sur un point précis. Les professionnels ont ainsi toutes les chances d'être les meilleurs sur leurs spécialités. Ils ne cherchent pas à plagier les autres car ils resteraient toujours des suiveurs sans originalité alors que la Côte d'Azur a une spécificité qui est évidente : c'est une destination hautement patrimoniale et culturelle. C'est un endroit du monde où il y a un très fort témoignage de ce que les hommes sont capables de construire. En outre, il y a également tout ce que l'homme n'a pas construit : sa lumière, sa géographie qui en font un endroit original. Le département se présente comme un témoignage de ce que l'histoire a laissé en héritage, induisant un tourisme marqué par rapport aux autres destinations et que les activités sportives devraient également permettre d'approcher.

Le sentiment d'une certaine déqualification professionnelle. Quelque soit la vocation d'un produit touristique, qu'il soit culturel ou sportif, il s'élabore toujours sur la même base d'une prise en compte des principales attentes matérielles des clients,

mais sans pour autant proposer une offre totalement standardisée. Cette tendance à la banalisation s'observe dans notre région. Elle omet de considérer les clients dans leur originalité. Oublier de leur proposer ce que l'on a d'unique entraîne en retour de leur part qu'ils n'accordent pas de valeur à un produit qu'ils perçoivent alors comme banal. L'ensemble des professionnels sont unanimes pour admettre qu'il existe toute une infrastructure, tout un environnement technique qui doit être standardisé pour réaliser des économies d'échelles et faciliter la gestion des activités. Cependant, ils n'adoptent pas systématiquement ces techniques et méthodologies qui font que tous les services primaires sont banalisés de façon à diminuer les coûts au maximum et en optimise la maîtrise.

Certains professionnels ne standardisent pas leur activité, de sorte que chaque service qu'ils apportent au client est unique. Dès lors, il est important de considérer qu'il y a 2 dimensions dans une offre de loisir. Ce que le professionnel peut faire de manière identique pour tout le monde, mais que le client ne voit pas et ce que le même professionnel peut faire strictement pour ce client et qu'il verra. En matière de sport, dans le golf et le ski notamment, il y a toute un service périphérique situé en amont qui est parfaitement standardisé et commun à l'ensemble des professionnels et des sites de pratique comme les méthodes de commercialisation et de promotion de l'offre. Mais dans les contacts humains, la notion de rationalité est dépassée et ne suffit plus pour qualifier l'offre qui nécessite un supplément d'âme.

La quête identitaire d'authenticité et de particularisme. Ce qui semble important pour les professionnels c'est que leur identité culturelle ne disparaisse jamais derrière la rationalisation de la méthode commerciale. Ils perçoivent cette rationalité comme un outil indispensable essentiellement si l'on veut atteindre une clientèle internationale. Leurs craintes sont de voir disparaître leurs produits dans la mondialisation et la concurrence.

Pour eux, un service doit être compétitif en matière de rapport qualité/prix, mais ils existent en oubliant les éléments classiques du produit pour mettre en exergue tout ce qui va faire la valeur de leur métier, notamment son originalité et ce qui le démarque de ses rivaux. Il cite pour exemple le golf, où la qualité du contact des clients avec les professionnels du sport, au travers de l'accueil et de la mise sur le parcours est

fortement personnalisé par le moniteur. L'image du produit se construit également par la situation azurée du parcours mais au final ce sont les caractéristiques culturelles du contact et de l'enseignement dispensé par les professionnels locaux qui s'ancrent dans les souvenirs des clients.

Entretien avec le Président de la Commission des Sports du Conseil Général des Alpes-Maritimes. Ancien sportif de haut niveau, son rôle actuel est de présider la commission qui centralise l'ensemble des actions sportives du département des Alpes-Maritimes. Sa connaissance de la culture sportive locale guide notre entrevue. Cet entretien se déroule dans les locaux du Conseil Général des Alpes-Maritimes, au sein du Centre Administratif Des Alpes-Maritimes, situés sur la route de Grenoble à Nice.

La perception de la conjoncture socio-économique. La mondialisation dans le Comté de Nice est une vieille histoire (1860). C'est un terme déjà ancien qui désigne un phénomène économique présent de longue date à Nice en matière de tourisme et nous influence depuis 150 ans. Ce qui est nouveau dans cette mondialisation, c'est la croissance de la concurrence qui imposent aux professionnels de valoriser certaines valeurs spécifiques à la région. Les institutions réagissent également à ce phénomène au travers d'une politique en matière touristique qui cherche à coller à ces tendances. La clientèle touristique et sportive cherche, en venant à Nice, la qualité des paysages et la présence de la mer qui lui offrent une diversité en ce qui concerne l'environnement naturel, mais aux dires des acteurs professionnels, c'est surtout le patrimoine historique et culturel qu'on ne trouve pas dans d'autre région du monde qu'il retient de son séjour.

C'est en effet une région située à la croisée de plusieurs cultures que l'on a tendance à faire disparaître derrière une image de destination balnéaire. Elle possède un patrimoine Grec, Romain et Franc. Ces différentes civilisations nous ont laissé des traces notables. Pour ces visiteurs, la région propose bien évidemment des facilités d'accès et de transports ainsi qu'une hôtellerie de qualité mais en plus tout un patrimoine dont la spécificité fait des Alpes-Maritimes le premier département de France en termes de tourisme après Paris. Rappelons qu'à ce titre que le département représente la deuxième destination touristique du monde.

Le sentiment d'une certaine déqualification professionnelle. Les Alpes-Maritimes en matière d'offre touristique a connu deux développements en commençant par celle qui s'adresse au tourisme traditionnel puis plus récemment au tourisme d'affaire. Ce n'est que très récemment, depuis ces cinq dernières années, que les opérateurs du tourisme sportif se structurent. Ce mouvement fût induit par le développement des grands événements sportifs, comme le championnat du monde de patinage qui drainent une clientèle mondiale qui vient assister à ces manifestations et en profite également pour visiter la région. Depuis, les professionnels travaillent sur leurs offres de produit touristique en matière de sport. Il cite pour exemple le fait que les Alpes-Maritimes et le Var possèdent le premier potentiel européen golfique.

L'offre n'est cependant que faiblement structurée comme pour le ski et plus partiellement pour la mer. Pour ces acteurs, ils affirment que la mise en valeur du patrimoine sportif ne peut que représenter des produits d'appel en matière de tourisme plus général. Il est vrai que le département s'intéresse depuis peu à promouvoir le golf, le ski, la plongée sous-marine, le nautisme, les sports équestres, d'escalade, les sports d'eaux vives, la randonnée pédestre et le vélo tout terrain, mais l'offre de ces activités demandent à se structurer.

La quête identitaire d'authenticité et de particularisme. Dès lors, on trouve au sein du marché deux clientèles relativement différentes. Celle qui cherche de prime abord un produit essentiellement touristique dans une offre réellement standardisée de type Club Med et celle qui a besoin d'émotions, de se ressourcer, de visiter les terres des ancêtres ou de retrouver des racines.

On ne peut pas parler d'équilibre ou de déséquilibre entre ces deux types d'offre, mais les professionnels, sans réellement adapter leurs produits aux demandes adoptent souvent la démarche suivante. Ils traitent par la standardisation, les produits d'appels où les gens font le tour du monde pour trouver le type de produit qu'ils recherchent comme les golfeurs amateurs qui se rendent dans plusieurs pays pour y pratiquer le golf. Mais ils ne perdent pas de vue qu'une certaine clientèle, issues de tous les pays, vient sur la Côte d'Azur pour voir l'authenticité de leur produit, l'originalité du site dans lequel elle se déroule et la richesse du patrimoine historique et culturel qui l'entoure.

Entretien avec le directeur de la société d'études en secteur tourisme, sports et loisirs ACTIFH. Scientifique de formation, mais également professionnel des sports de montagne, son rôle actuel est de conseiller l'état et les collectivités locales dans le développement des activités touristiques et sportives de montagne. Ce consultant spécialisé travaille sur le développement de la qualité des prestations de service au sein des structures de montagne, ce thème nous intéressant tout particulièrement pour notre recherche. Cet entretien se déroule dans les locaux de la société ACTIFH, situés sur la route de Saint Bernard entre la ville de Vallauris et le parc d'activités de Sophia-Antipolis.

La perception de la conjoncture socio-économique. Dans le marché, coexiste deux niveaux de prestation de tourisme sportif. Le premier niveau concerne les prestataires : toutes les structures d'hébergement et de restauration sont intéressées mais aussi les acteurs eux-mêmes comme les guides de hautes montagnes, les accompagnateurs et les moniteurs. Le deuxième niveau concerne les offres territoriales. Face à la concurrence des autres destinations, l'offre sportive locale s'adapte aux différents types d'utilisateurs.

Il fait notamment une comparaison entre les clients promeneurs et les clients sportifs dont les motivations sont différentes et qu'ils se retrouve face à l'offre des prestataires azuréens qui reste souvent unique alors que la première qualité d'une offre serait de coller à la demande du client. Suivent ensuite les règles de bases qu'il faut impérativement respecter pour offrir une prestation de qualité. Du point de vue territorial, l'accent semble mis sur l'aménagement des circuits en fonction de différents paramètres techniques. Du point de vue de ces professionnels locaux, la mondialisation des marchés leur imposent des règles générales. Elles concernent essentiellement la sécurité des clients, la propreté et le confort des aménagements et la disponibilité d'une information globale et spécifique.

Le sentiment d'une certaine déqualification professionnelle. De nombreux efforts sont engagés concernant la qualité de l'information de la prestation de services, et ce notamment aux niveaux des offices de tourisme. Les principales contraintes pour les offres locales se situent autour de l'animation et de la sécurité de pratique. Les défauts

se situent plus autour de la gestion des réservations, et de la gestion après la prestation dans la prise de congés et la relance de clients. Il existe une volonté d'améliorer la qualité des produits offerts, l'animation est correcte, mais, la gestion avant et après la prestation ainsi que l'aspect commercial du produit sont succincts alors que les prestataires doivent dorénavant répondre à une clientèle étrangère.

Il existe en ce moment une forte réflexion sur le fait de labelliser les circuits de randonnées par rapport aux différents types d'utilisateurs (promeneurs, découvreurs et sportifs). Mais cette réflexion est encore embryonnaire, le but final étant de garantir un parcours adapté à la volonté physique de chaque personne. Concernant la rationalisation au niveau des prestataires de services, il s'agirait plus d'améliorer l'accueil et la convivialité car le contact humain reste un élément primordial pour le client. De plus, ne perdons pas de vue que l'offre touristique reste une liberté et il faut tenir compte aussi des populations qui ne recherchent pas une offre totalement structurée. Notamment, en tourisme sportif, il existe une forte demande correspondant à un non encadrement de l'activité de randonnée ou de promenade qui se pratiquent alors sans moniteurs.

La quête identitaire d'authenticité et de particularisme. Considérer quelques principes généraux de marketing ne suffisent pas pour offrir une prestation de qualité. Les professionnels seront toujours maîtres de leur offre, ils rajoutent toujours une touche d'identité locale liée au territoire dans lequel ils évoluent. La présence d'une authenticité du site est aussi un facteur important pour les clients et il est important que l'offre possède une réelle personnalité en accord avec les particularités du site pour la mettre en valeur et la rendre unique.

Il insiste sur le fait que l'ensemble des éléments de l'offre dont l'hébergement doit conserver une part d'authenticité. Par exemple, dans un hôtel, les clients apprécient que fait que le territoire transparaisse. Pour lui, il semble bien que le fait que le touriste sportif puisse découvrir le territoire à travers l'offre et notamment au travers de la personne qui lui propose la prestation soit un élément important de la satisfaction des clients.

Entretien avec le Directeur de la société Sprint Communication et Management.

Cette société développe un service exclusif dénommé « Formula VIP Monaco » qui est une offre comprenant le spectacle du grand prix automobile de formule un de Monaco couplé à la restauration et l'hébergement sur navire. L'intérêt, de l'avis de ce professionnel, est de détecter les évolutions en termes de management d'une équipe liée au domaine sportif où la qualité humaine prime par le fait qu'elle s'exerce dans le très haut de gamme du marché des loisirs sportifs. Cet entretien se déroule dans les locaux de la société Sprint Communication et Management localisés sur le quai Albert 1^{er} dans la Principauté de Monaco.

La perception de la conjoncture socio-économique. Les particularités du grand prix de Monaco résident dans la proximité des spectateurs avec les véhicules de course. En effet, les clients sont proches des voitures qui restent visibles sur les deux tiers du parcours et de plus, le tracé du circuit est relativement lent. Au sein d'un marché mondialisé, Monaco reste un lieu d'exception et de prestige, présentant un charme particulier et bénéficiant d'une météo clémente. Le marché sur lequel il travaille est particulier car les clients qui désirent se rendre au grand prix sont réellement très nombreux alors qu'il n'existe que peu d'offre d'appartements-terrasses en bordure de circuit.

En plus de cette principale difficulté technique, Monaco souffre de problèmes de transports et d'hébergement. Du fait qu'il y a environ trois fois plus de demandes que d'offres, l'hôtellerie s'oriente de plus en plus vers une activité de haut de gamme. Ainsi, lors du grand prix, ce sont les emplacements des appartements ainsi que les conditions de sécurité maximales qui sont recherchés avec en complément une attente de confort et de services.

Le sentiment d'une certaine déqualification professionnelle. Les prestations qui nous sont demandées relèvent essentiellement de préoccupations fonctionnelles. Elles résident dans la qualité et la fiabilité de notre service. À titre d'exemple, il utilise pour héberger la clientèle, le navire « Club Med 2 » qui accueille plus de 400 passagers avec un service à bord à la française et présentant, par sa forte notoriété, une garantie de sécurité pour ses clients. Dans ce métier, les acteurs considèrent que les standards

minimums de qualité d'une prestation sont atteints dans la mesure où le client servi revient.

Les clients attendent une certaine rationalisation sécurisante de l'offre ; le produit proposé ne doit pas s'éloigner du produit effectivement réalisé. Dès lors, la publicité devient inutile si la satisfaction des clients et la notoriété engendre une augmentation des séjours car en retour, ces mêmes clients reviendront chaque année en apportant crédibilité et notoriété à l'organisation.

La quête identitaire d'authenticité et de particularisme. Cette organisation se démarque des autres professionnels par la mise en valeur d'une éthique. L'actuel contexte Monégasque, d'une demande supérieure à l'offre, inciterait à négliger cette démarche de respect de la promesse faite au client. Notre interlocuteur semble très attaché au fait que le client n'ait pas de mauvaises surprises durant son séjour ce qui implique un choix, concernant les fournisseurs (transport, hébergement, traiteur, ...), qui lui permet en retour de toujours garantir une prestation de qualité. Dans ses propos, l'aspect culturel de l'offre est dépendant de l'ambition que veulent lui donner les responsables d'organismes. Est-ce une simple prestation combinée d'accueil, de restauration et d'hébergement, couplée à la mise à disposition d'une terrasse ou bien est-ce une immersion dans l'univers des sports mécaniques modernes ? Dès lors, la culture des professionnels confère un certain particularisme à l'offre et les clients achètent un produit qu'ils identifient comme unique, exclusif et surprenant.

Entretien avec le Chef de département de la société événementielle L.S.O. International. Son rôle est la direction du département sport qui travaille pour les différentes agences et bureaux du groupe LSO, spécialisée dans le tourisme d'affaires. Ce qui nous intéresse dans l'avis de ce cadre ce sont les types de relations entretenus avec les différents acteurs de terrain qui animent l'offre. Cet entretien se déroule dans les locaux de la société située sur l'avenue d'Antibes, dans le centre-ville de Cannes.

La perception de la conjoncture socio-économique. Depuis deux décennies, le tourisme d'affaires se développe par les conventions, les lancements de produits et les séminaires professionnels qui se déroulent sur notre région. Face à la banalisation de ce

type de tourisme, la demande émanant de sociétés locales, nationales et internationales évolue.

Elle observe une tendance des professionnels du tourisme d'affaires à proposer une grande variété de prestations sportives dont les tendances actuelles s'orientent principalement vers des sports inhabituels et à haute valeur symbolique comme la voile à bord de vieux gréements, la pratique du speed-boat, les activités de haute montagne ou les sports mécaniques comme la Formule 3 pour se démarquer des concurrents.

Le sentiment d'une certaine déqualification professionnelle. Pour composer ces prestations assez inhabituelles, les acteurs de ces prestations de service sont essentiellement choisis en interne par les sociétés, en ce qui concerne les hôtesse et les guides de tourisme. Le recours à du personnel externe concerne les fournisseurs de matériels, de location et les guides diplômés de l'activité désirée. Deux critères principaux sont retenus lors du choix des prestataires : Une bonne connaissance des langues étrangères est indispensable car elles permettent de communiquer avec les clients et cette capacité à communiquer est essentielle. La fourniture d'un matériel adéquat regroupant confort et sécurité pour les clients.

Ce métier est contraint à une rationalisation principalement pour les aspects techniques comme la prise de commande des clients qui est un élément extrêmement important dans cette activité de service. Le client choisit par rapport à un panel d'activités, sorte de menu type, synthétisés sous forme de fiches présentées en fonction de la région, du budget disponible et de l'époque. Ensuite, l'activité proposée doit également être préparé de manière analytique, minute par minute, pour que les équipes sur le terrain puissent écarter tout imprévu dans le déroulement du service. Cependant, lorsque toutes ces composantes sont maîtrisées, ce que le client retient essentiellement c'est l'attention qui lui a été accordé. Dans son métier, l'extrême rationalisation de l'organisation est au service des acteurs pour qu'ils puissent s'occuper du bien être du client et éviter de s'égarer dans la gestion des éventuels imprévus.

La quête identitaire d'authenticité et de particularisme. Les activités proposées sont toujours en adéquation avec le potentiel naturel et culturel de la région. L'ensemble des acteurs respecte bien évidemment les exigences de qualité du tourisme d'affaires en

adoptant un uniforme vestimentaire et un comportement commercial en adéquation avec les attentes émanant des clients, mais ce qui est important c'est que l'offre colle à ce qu'en qu'attendent les clients.

Lorsque cette dimension technique est maîtrisée à la perfection, la composante professionnelle s'efface devant la dimension affective qui devient primordiale. Dans ce métier de fabricant de rêve et d'émotion, nous remarquons que l'image qu'ont les clients de l'offre est plus importante que la réalité car la perception du client dépasse la matérialité du service.

Entretien avec le responsable département des sports du Club Méditerranée d'Opio. Son rôle est de manager une équipe de 25 professionnels du sport dont les activités varient selon la période de l'année (animateurs, moniteurs, éducateurs). Nous portons notre intérêt sur ses préoccupations managériales qui sont d'offrir la prestation attendue par chaque client, quelles que soient les conditions matérielles et l'humeur du moment de son équipe. Cet entretien se déroule dans les locaux du centre d'hébergement du Club Méditerranée, localisé dans le village d'Opio qui se situe dans le département des Alpes-Maritimes.

La perception de la conjoncture socio-économique. La conjoncture du marché des séminaires, des groupes est de s'adapter à la demande qui survient de plus en plus tard avec de plus en plus de contraintes organisationnelles. Dans cette organisation, les acteurs doivent faire face aux exigences des groupes de sports de loisirs ou de sports techniques ainsi que de répondre à la demande des différentes autres clientèles. Le marché touristique vers lequel s'oriente un village comme le nôtre, réside dans sa conception par le Club Méditerranée, car il n'est ni un village de type mer, ni un village de type montagne. Il s'adresse à ces deux marchés en se situant à proximité de ses deux espaces porteurs d'activités sportives, mais il subit également la concurrence à la fois des acteurs du tourisme balnéaire comme du tourisme de montagne, renforcée par la forte accessibilité qu'offre notre région à ces espaces par l'ensemble des voies et des moyens de transport.

Le sentiment d'une certaine déqualification professionnelle. Pour obtenir le label Club Med, il lui faut respecter des normes spécifiques construites par la direction du

groupe sur la base d'une charte qui suggère le rêve et permet des activités accessibles à tous les clients qui intègrent des prestations de sport, de restauration et d'animation tout en possédant un prix qui doit rester attrayant. Fidèles à ces normes communes, les activités sportives proposées sont simplement adaptées selon le potentiel géographique de la région où l'organisation est implantée. Le moniteur qui organise ses activités est forcément titulaire d'un diplôme d'état et doit lier sa pédagogie et son savoir-faire par rapport aux services du Club.

Il cite l'exemple du tennis dont la prise en compte du groupe, la pédagogie de progression et l'animation sont codifiées par des normes. Il insiste sur le fait que quelque soit le village et quelque soit l'endroit, la prestation sportive se déroulera à l'identique.

La quête identitaire d'authenticité et de particularisme. La qualité du Club Méditerranée réside autant dans les aménagements et l'organisation que dans les relations humaines qui y sont développées. Ainsi, chaque rencontre entre un client et un employé que ce soit dans le village au niveau du bar ou de la restauration mais également dans les activités pratiquées revêt un caractère d'importance. À ce titre, le bonjour et le sourire sont considérés comme les éléments indispensables de cette qualité relationnelle car ils sont présentés comme le facteur d'humanité du service. Dans les consignes managériales données aux employés, il rappelle que chaque acteur doit toujours apporter les bonnes informations aux clients et de leurs témoigner d'une certaine convivialité. D'ailleurs, la connaissance d'une ou plusieurs langues étrangères est très prisée lors du recrutement. Il insiste sur l'importance de soigner l'accueil de la clientèle que se soit dans le sport ou le tourisme en mettant en valeur chaque client. L'importance de ces actions nous apparaît quand on sait que l'entreprise communique autant sur cette identité de l'entreprise que sur la qualité technique des prestations fournies dans les villages.

La culture du club Méditerranée se matérialise dans la présence d'un certain esprit d'équipe, le désir de partager un esprit festif au quotidien et de bien se sentir avec les clients. Chaque employé présente une image professionnelle dans son activité sportive, mais c'est le fait d'intégrer au métier un temps de disponibilité pour communiquer librement et de manière informelle avec les clients qui construit la convivialité

notamment par l'apparition du tutoiement respectif. Les acteurs revendiquent ce climat qui se construit sur une liberté d'échanges avec les clients. Il serait responsable de la joie de vivre qui donne envie aux clients de sourire, de communiquer et de partager les festivités avec les professionnels qui les animent.

Entretien avec le directeur du centre de remise en forme Illivy Studio. L'intérêt de recueillir l'avis de ce professionnel propriétaire d'un centre de remise en forme indépendant réside dans le fait que le décideur présente sa personnalité comme l'élément central de la réussite de l'organisation. Cet entretien se déroule dans le centre de remise en forme, situé sur l'avenue du val fleurie, dans la ville de Cagnes-sur-Mer.

La perception de la conjoncture socio-économique. Le marché de la remise en forme, après une crise subie dans les années quatre-vingt, est en transformation. Les exigences des clients transforment cette activité sportive urbaine en un service sportif prêt à consommer. Ces évolutions ont pour conséquence de faire rapidement mûrir le marché. Les organismes qui le composent sont pour l'essentiel de grandes structures nationales regroupées en réseaux et fonctionnant à l'image des usines avec des standards concernant l'animation sportive qui s'y déroule. Il existe également en parallèle des structures indépendantes comme la sienne, des petites entreprises personnelles dont la prestation est à l'inverse fortement personnalisée pour leurs clientèles de proximité. Cet établissement est situé à Cagnes-sur-mer et dépend d'une clientèle proche située dans les six communes des alentours : Saint-Paul, Vence, Villeneuve-loubet, Saint-Laurent du Var et Cagnes-sur-mer. Ses clients demandent à pratiquer la culture physique sous toutes ses formes et se composent d'enfants, d'adolescents, d'adultes, jusqu'à un public également plus âgé avec des exigences de santé et de maintien en forme.

Le sentiment d'une certaine déqualification professionnelle. Les critères de qualité que l'on doit retrouver dans un établissement de remise en forme semblent être l'expression du professionnalisme de ses acteurs sous toutes ses formes. Dans ce métier, la qualité de l'enseignement et la qualité de l'accueil passent souvent devant la qualité du matériel et des aménagements. Cet aspect de la matérialité n'est pas lié à l'éducateur sportif et à son professionnalisme, elle reste surtout un problème d'investissement dans ce secteur d'activité.

Dans les grandes structures, il existe une très forte standardisation de l'enseignement par la méthode Mill's. Chaque trimestre, les moniteurs reçoivent des scénarios, de la musique ainsi qu'un ensemble de consignes pédagogiques permettant de dispenser un enseignement totalement maîtrisé, mais selon lui dénué de l'originalité et de la personnalité que l'on trouve dans les clubs de quartier. Il prétend que les clientèles recherchent autre chose dans les centres comme le sien, une pratique sportive plus personnalisée, une relation avec ses clients qui soit plus proche et plus humaine.

La quête identitaire d'authenticité et de particularisme. Dans son établissement, ce qu'il décrit comme la politique de la maison, repose selon ses propos, sur l'effort de communication qu'il réalise en direction de la clientèle. Dépassant l'enseignement sportif, cette communication de proximité crée une dynamique au sein de la clientèle et au sein des moniteurs de l'établissement. Il cite l'existence de loisirs s'organisant et se déroulant plus ou moins spontanément en dehors du centre, lors de journée et de soirées festives. Ces animations qui se déroulent alors hors du contexte du fitness, permettent de créer des relations privilégiées entre les clients et les moniteurs, dépassant l'attente de professionnalisme des clients.

Entretien avec le directeur commercial du centre de thalassothérapie et de remise en forme Biovimer. Cet établissement existe depuis 1992 et comporte un centre de thalassothérapie, de remise en forme et de beauté. Il nous intéresse par le fait que cet établissement centré sur des préoccupations de remise en forme est étroitement lié à des prestations de tourisme de type hébergement et restauration. Cet entretien se déroule dans les locaux du centre Biovimer, situé dans le complexe immobilier de Marina localisé sur le bord de mer de Villeneuve-Loubet.

La perception de la conjoncture socio-économique. À la suite de l'abandon du remboursement des cures par les organismes de sécurité sociale, le marché de la thalassothérapie en crise s'est ré-organisé pour se rapprocher de celui sports de loisir et de tourisme autour des activités de remise en forme. Ce type d'établissement permet dorénavant aux curistes de bénéficier de services plus actifs et ludiques notamment par l'adjonction de l'activité de remise en forme. Ainsi, au travers des divers cours de gymnastique que le centre dispense de 9 heures du matin à 9 heures du soir, les clients bénéficient des appareils de culture physique les plus performants sous la direction de

professeurs qualifiés en sport leur permettant de pratiquer le type d'activité physique qu'ils désirent.

Le sentiment d'une certaine déqualification professionnelle. Les critères de qualité de l'offre qui est exigée par les clients reste prioritairement celui de l'hygiène des lieux. L'ensemble des curistes et des abonnés locaux s'immergent dans des bassins, fréquentent des lieux publics, habillés en maillot ou en tenue de sport et ils s'attendent à ce que ces sites présentent une hygiène irréprochable. Pour obtenir en continue cette hygiène, le travail de nettoyage technique que les employés accomplissent est fortement codifié dans l'usage des gestes et des produits d'entretien.

Ce travail est conduit par un ensemble de normes et de qualifications. Il ajoute que la réalisation de cette qualité technique, ne doit pas faire perdre de vue que les clients se rendent dans ce type d'établissement pour rechercher au départ un cadre agréable. Il est évident qu'une localisation sur la Côte d'Azur avec une vue sur la mer et sur les montagnes donne à cette offre une valeur exceptionnelle. Cependant, l'amabilité du personnel, le confort de l'hébergement et la qualité gustative du restaurant entrent fortement dans les facteurs de succès de ce type de produits et cela sans que le management ne puisse disposer de la possibilité de réellement standardiser ces savoirs faire.

La quête identitaire d'authenticité et de particularisme. Cet établissement cherchait à se démarquer de la culture médicale du métier qu'il ne revendique plus. Dès lors, il compte sur le dynamisme de ses produits et de l'identité sportive de son personnel pour le démarquer de sa concurrence à dominante médicale dans la région. Cette stratégie est une conséquence de la création du centre. Les fondateurs avaient remarqué, il y a plus de 10 ans, alors qu'ils commençaient la construction du complexe, que les centres de thalassothérapie en France étaient axés essentiellement sur les soins d'hydrothérapie. Et ils ont pensé que les soins au cours d'un séjour en thalassothérapie prennent environ une demi-journée, laissant 50 % de temps libre lors d'un séjour.

En cherchant à optimiser l'occupation du centre, une identité à dominante sportive s'est élaborée à partir du profil des employés qui de soignants dans les centres habituels sont ici acteurs professionnels du sport. Actuellement, cette image leur réussie. Sachant que

si la thalassothérapie a des vertus thérapeutiques, préventives et de bien-être, elle reste quelque chose de passif dans la représentation qu'en ont les clients. Ainsi, ce sont les employés sportifs qui à la fois donnent une image dynamique de la thalassothérapie et le démarquent de sa concurrence.

3.9.4 L'analyse thématique du contenu des entretiens de moyenne durée

Un travail d'analyse découpe transversalement l'ensemble des propos recueillis.

Premier thème : La perception de la conjoncture socio-économique.

Au travers des propos issus des personnalités interviewés, il ressort le constat que l'économie touristique de la région Niçoise s'inscrit dans la mondialisation depuis longtemps. Le tourisme y est un domaine dans lequel la mondialisation se manifeste avec une forte réalité. La mondialisation du tourisme impose localement de valoriser les spécificités régionales. Elles se composent d'un fort patrimoine culturel qui particularise la région. La Côte d'Azur présente une spécificité patrimoniale et culturelle. C'est un endroit du monde où il y a un fort témoignage culturel, complétés par la qualité de sa lumière, de sa géographie qui en fait un endroit original. Si le client vient sur la Côte d'Azur pour la qualité des paysages, la mer qui offre une diversité naturelle indéniable, c'est surtout le patrimoine historique et culturel qu'on ne trouve pas dans d'autre région du monde qu'il retient de son séjour. Il semble important de souligner que c'est une région située à la croisée de plusieurs cultures qui composent un héritage patrimonial Grec, Romain et Franc. La mondialisation du marché touristique fait des Alpes-Maritimes le premier département de France en termes de tourisme après la capitale et la deuxième destination touristique du monde. Les conséquences sont que la région développe des facilités d'accès et de transports couplés à une hôtellerie conséquente.

Historiquement, les Alpes-Maritimes ont connu deux développements touristiques. Le tourisme traditionnel s'y est développé suivi plus récemment, du tourisme d'affaire et de sport. Le tourisme sportif ne se structure que depuis ces cinq dernières années. Certaines manifestations et spectacles sportifs attirent une clientèle spécifique qui en profite pour visiter la région. Alors que Nice organise le championnat du monde de patinage et accueille une clientèle mondiale, l'organisation de ce type d'offre n'en est qu'à ses débuts. Certaines caractéristiques font que les Alpes-Maritimes et le Var possèdent un potentiel sportif de premier plan. Premier potentiel golfique d'Europe, important massif alpin prédisposé aux sports d'hiver et enfin un littoral méditerranéen

offrant nombre de produits nautiques. Cependant, les activités sportives ne représentent souvent qu'un simple produit d'appel en matière de tourisme. Les entretiens témoignent que l'offre existe mais qu'elle reste confidentielle.

Le tourisme d'affaires se développe par les conventions, lesancements de produits et les séminaires professionnels. Il doit faire face à la banalisation de ce type de tourisme. La demande émanant de sociétés locales, nationales et internationales évolue et entraîne les professionnels du tourisme d'affaires à proposer une grande variété de prestations sportives dont les tendances actuelles s'orientent principalement vers des activités sportives comme le grand prix de Formule 1 de Monaco, la voile à bord de vieux gréements, la pratique du speed boat, les activités de haute montagne ou les sports mécaniques. Le marché se compose pour l'essentiel de grandes structures nationales, qui se partagent la clientèle avec des structures de taille restreinte dont la prestation est fortement personnalisée. Le marché du tourisme de santé évolue également, à l'image de la thalassothérapie qui se modernise et se rapproche de celui de la remise en forme en permettant aux curistes de bénéficier de services sportifs. Dans le tourisme, les clients attendent des activités physiques de loisir, animées par des professeurs de sports qualifiés et serviables.

Deuxième thème : Le sentiment d'une certaine déqualification professionnelle.

Il semble que les prestations sportives souffrent de dysfonctionnements organisationnels. Dans les Alpes-Maritimes, malgré l'importance d'une clientèle internationale, les structures restent inadaptées à l'attente de cette clientèle et ce sont les étrangers qui doivent s'adapter aux prestataires alors que la première qualité d'une offre est de coller à la demande des clients. En tourisme sportif, la clientèle recherche en priorité une qualité de service qui se définit autant par la sécurité que par la lisibilité des composantes de la prestation. Les équipements et le matériel, l'enseignement, la qualification des moniteurs et le confort des domaines périphériques comme l'hébergement et la restauration sont bien évidemment concernés. Pour assurer aux clients la maîtrise d'un niveau de qualité de la prestation, la tendance est de recourir à une standardisation de la technicité du service :

- En tourisme, elle se matérialise essentiellement dans un label pour l'accueil, l'installation et l'animation des clients.
- En sport, le contenu pédagogique est également codifié et devra respecter un cahier des charges permettant aux clients de profiter d'une diversité et d'une variété de

prestations auparavant définie par le management qui y intégrera une certaine souplesse organisationnelle facilitant la pratique des activités physiques.

La qualité de la prestation sportive pour les clients concerne alors autant le matériel, adéquat et facile à utiliser, que le contenu pédagogique permettant de progresser, si possible rapidement et sans effort. Dans une structure de prestation de service sportif, c'est le responsable au niveau local qui est le maître d'œuvre des prestations. Il organise le programme, il élabore et conçoit les produits que l'équipe dispense pendant une période donnée. En priorité, il cherche à exploiter au mieux les possibilités que lui offre le site de pratique. Les acteurs possèdent certaines libertés, mais ils doivent entrer dans le cadre des exigences du marché. Bien qu'il n'existe pas réellement de produits entièrement standardisés, l'offre est partiellement modélisée.

La logique du marketing impose à tout marché concurrentiel, en tourisme comme en sport, que les clients accèdent à l'offre et il devient primordial que la prestation soit aussi facile que possible à acheter pour les clients. On doit trouver l'ensemble des produits chez tous les acteurs professionnels du marché du tourisme. Pour cela, les produits doivent, obligatoirement présenter une certaine standardisation technique qui sert à présenter, promouvoir et négocier l'offre. À l'image des conventions et des accords qui régissent le secteur du commerce international, il existe une codification des aspects techniques et commerciaux que l'offre sportive respecte quand elle s'adresse à une clientèle d'origine nationale et internationale. L'infrastructure et l'environnement technique est standardisé pour réaliser des économies et en faciliter la gestion. En sport il y a tout un service périphérique qui se prête bien à la standardisation en ce qui concerne sa promotion et sa commercialisation.

Pour les prestataires de services, de nombreux efforts sont encore à faire concernant la qualité de la prestation de services, et ce notamment au niveau de l'information. Les principales qualités des offres locales se situent autour de l'encadrement sportif et de la sécurité de pratique. Les défauts se situent plus autour de l'accueil, la réservation, la gestion, la prise de congés et la relance de clients. Il existe une volonté d'améliorer la qualité des produits : l'animation est correcte, mais la gestion avant et après la prestation ainsi que l'aspect commercial restent succincts.

Un prestataire témoigne des exigences de qualité et de fiabilité du marché : Pour héberger les spectateurs d'une manifestation sportive, il a recours aux services d'un navire d'une compagnie dont la notoriété sécurise. Dans les métiers liés aux sports, les standards minimums de qualité d'une prestation sont atteints dans la mesure où le client servi revient. Le recours à la publicité devient secondaire quand la satisfaction des clients et la notoriété assurent le développement des activités. La principale standardisation recherchée réside dans le fait que le produit proposé et acheté par les clients soit bien identique lors de sa consommation.

Globalement, la réalisation de la qualité du service reste fortement dépendante des acteurs de la prestation de service. La tendance est de les choisir en interne en ce qui concerne les personnels en contact avec la clientèle et de recourir à un recrutement externe pour les fournisseurs de matériels, de location et les guides sportifs diplômés. Deux critères principaux sont retenus lors du choix des prestataires : Une bonne connaissance des langues étrangères pour communiquer avec les clients et la capacité à fournir un matériel et un service alliant confort et sécurité pour la clientèle. La rationalisation de ces métiers concernera principalement les aspects techniques, critère de nature importante dans l'activité sportive.

La qualité passe souvent par des labels qui imposent un respect de normes spécifiques dans les prestations hôtelières, un service de restauration ou des activités sportives. Ces normes sont adaptées selon le potentiel géographique et culturel du site de pratique. Le moniteur sportif qui organise ses activités met en cohérence sa pédagogie et son savoir-faire aux exigences du cahier des charges régissant l'attribution du label. Pour exemple, les critères de qualité que l'on retrouve dans un établissement de remise en forme expriment, par ordre d'importance, la qualité de l'enseignement, de l'accueil et du matériel. La qualité du matériel est dépendante des possibilités d'investissement de la structure. Elle nous renvoie aux liens qu'entretient l'organisation avec une structure mère de type réseau, regroupement, chaîne ou holding.

Dans les grandes structures, il existe une très forte standardisation de l'enseignement avec des scénarios, de la musique ainsi qu'un ensemble de consignes pédagogiques permettant de dispenser un enseignement totalement maîtrisé. La perception de la qualité de l'offre passe pour une part importante par les aménagements et un ensemble

de normes et de qualifications restent indispensable pour y parvenir. Ce que l'on perçoit comme la périphérie de l'offre de tourisme sportif, le confort de l'hébergement, la qualité gustative de la cuisine ou l'amabilité du personnel entrent pour une part importante dans les facteurs de succès de ce type d'offre de service.

Troisième thème : La quête identitaire d'authenticité et de particularisme.

On retient de l'ensemble des déclarations qu'une offre ne peut pas totalement être standardisé. Elle reste une activité essentiellement humaine. Si la rationalisation des produits est nécessaire, l'offre de tourisme sportif est une liberté. Certains consommateurs recherchent des offres partiellement structurées. Il existe même une forte demande correspondant à une absence d'encadrement de l'activité sportive en randonnée pédestre. La rationalisation de ce type de service est assurée essentiellement en labélisant des circuits d'activités sportives. Cette réflexion est embryonnaire. Elle vise à garantir que le produit est adapté à la capacité physique du client. Chaque client compose individuellement son parcours pédestre en fonction de ses conditions physiques et de ses motivations de découverte. Quand les services primaires sont satisfaits, il faut que la prestation consommée par le client soit unique. En tourisme, comme en sport, un client doit être considéré dans son originalité et selon les propos de nos personnalités, dans ce qu'il a d'unique.

L'identité de la prestation est conditionnée par le cadre et il est évident que la Côte d'Azur donne à toute offre qui y est localisée un supplément de valeur. L'offre sportive cherche à coller au site de pratique en s'aidant des ressources locales, la prestation sportive pouvant être utilisée comme un moyen original de découverte d'un territoire. La tendance observée chez les acteurs, c'est qu'ils aiguillent souvent spontanément les clients vers une des spécificités du pays dans lequel la prestation de service se déroule. Cette communication de nature informelle permet de ne pas essentiellement focaliser la pratique sur la fonctionnalité sportive. Ce processus est présent dans l'animation sportive où il se transmet entre les professionnels qui travaillent souvent en équipe et qui construisent une identité culturelle locale de l'offre sportive. À ce propos, tous les acteurs rencontrés déclarent que ce sont les professionnels qui créent l'ambiance.

Bien que le recrutement des acteurs se déroule habituellement par rapport aux qualifications sportives, c'est bien la communication qu'ils construisent avec leurs

clients, autour de valeurs sportives, qui donne une identité particulière à l'offre. Le public retient alors une image d'unicité de cette communication souvent empreinte d'esprit festif. Cette vision personnalisée de la prestation de tourisme sportif se heurte au fait qu'elle doit rester le plus facile possible à vendre. Certains propos répondent à ces écueils qu'en retour, cette vision évite la concurrence. Le produit devient unique pour les clients, non pas par son contenu technique qui reste standard, mais par son identité qui lui permet d'échapper à la comparaison.

Un produit personnalisé devient unique et augmente sa valeur ajoutée pour l'organisation qui le propose dans son offre. Ce qui est déclaré comme un facteur important, c'est que l'identité culturelle de l'offre ne disparaisse jamais derrière la rationalisation des méthodes commerciales, sinon l'identité des produits disparaîtra. Il faut faire oublier à la clientèle tous les éléments classiques du produit pour mettre en exergue ce qui va faire la valeur du produit, notamment son originalité et ce qui le démarque de ses rivaux. Reprenant l'exemple du golf, la relation construite entre les professionnels et leurs clients, au travers de l'accueil et de la mise sur le parcours est personnalisée.

Une offre sportive performante, c'est une offre qui présente une identité liée aux acteurs, au territoire ou à tous autres éléments d'ordre identificatoire. En cela, le déroulement de la pratique dans un site authentique est un facteur important. Il est commercialement nécessaire que l'offre possède une personnalité propre pour la mettre en valeur. Facilité par le professionnel qui anime la prestation, le touriste sportif réalise des découvertes culturelles à travers l'offre. La dimension culturelle y reste conditionnée à l'ambition des responsables. Leur métier est-il une simple prestation combinée d'hébergement, d'hôtellerie et de restauration, couplée à la mise à disposition d'une activité sportive ou bien est-ce d'accompagner leurs clients dans un tourisme d'activité physique à signification culturelle. Dès lors, il convient d'insister sur le travail de communication auprès du client qui achète un produit exclusif et surprenant.

Ce qui est important pour l'acteur professionnel, c'est bien de coller à l'image qu'en attendent les clients. Cette image est plus importante que la réalité, la perception de l'offre par les clients réside autant dans les aspects techniques de la pratique que dans la communication qui l'entoure. Lors de chaque rencontre entre un client et un employé,

c'est l'identité de l'organisation qui est quotidiennement mise en scène et son importance reste indéniable. Elle représente la dimension humaine de l'offre de service. L'aisance relationnelle et la disponibilité d'un employé donne envie aux clients de communiquer et de construire une culture commune à l'équipe de clients. Le management d'une structure de tourisme sportif implique la construction d'une communication portée par la dynamique partagée entre les employés et leurs clients. Cette communication dote l'offre d'une identité spécifique qui valorise professionnellement les acteurs de l'organisation et confère aux clients la sensation de consommer un service empreint d'authenticité.

3.9.5 Les entretiens de courte durée, effectués en forum

Les entretiens se déroulent au travers du forum Tour d'Horizon qui traite du thème de l'innovation dans le tourisme, les loisirs et le sport. Ils s'intéressent aux évolutions et à l'organisation des structures qui s'adressent aux nouveaux marchés liés à la mutation du tourisme, à la concurrence mondiale et à l'intégration des nouvelles technologies comme le « e tourisme ».

Pour ces deux manifestations le soutien financier était assuré par l'Institut National de Formation et d'Application, organisme de formation dans les métiers du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration. L'université est organisatrice de ces deux forums dont le travail de coordination et d'animation revient à l'auteur.

- *Le premier forum* s'est déroulé dans le grand salon de l'hôtel Campanille de l'Arénas, 365 Promenade des Anglais, Nice, le jeudi 6 juin 2002.

- *Le second forum* s'est tenu dans l'amphithéâtre de la Faculté des Sciences du Sport de Nice, 261 route de Grenoble, Nice, le jeudi 12 juin 2003.

Dans la première phase d'entretien, le processus de construction identitaire s'avère concerner autant les clients que les acteurs professionnels de l'offre. Ce constat entraîne une évolution vers une dimension utilisable dans une logique « marketing » des organisations de tourisme sportif. La courte durée de ces entretiens impose de modifier matériellement le protocole sans en altérer l'objectif. Le premier thème de l'évolution conjoncturelle du secteur n'est plus évoqué. Dans la première partie de l'enquête, ce thème est abordé pour relativiser les propos des personnalités rencontrés. Au sein des deux forums, les discours d'ouverture et les documentations mises à disposition des

acteurs rappellent ces informations conjoncturelles. Le recueil des opinions plus direct se réalise autour des deux grands thèmes : Les évolutions fonctionnelles imposées par le marché et l'émergence en retour de particularités culturelles et identitaires. Plusieurs professionnels représentatifs s'expriment sur la problématique de concilier la rationalité du tourisme à leurs particularités identitaires.

Entretien avec le Directeur de la Société de tourisme sportif Evolution 2. Cette société propose d'organiser et d'animer des courts séjours de ski accompagné d'un enseignement sportif adapté à chaque client. Depuis sa création, plus de 15 années se sont écoulées et actuellement, la société Evolution 2 couvre 6 sites dont Tigne, Val d'Isère, Chamonix et La Plagne.

Évolutions fonctionnelles : Le ski se développe entre 1965 et 1970 avec une clientèle de jeunes adultes qui y accèdent par un apprentissage quelque peu « élitiste ». Depuis, arbres et rochers ont laissé la place à des pistes boulevards et les évolutions techniques facilitent grandement la pratique. La réduction des risques assagit le ski. Le marché s'est élargi à un public de 50-60 ans. L'activité est accessible à un plus grand nombre. L'aménagement des pistes développe la pratique au détriment de l'amélioration du niveau de pratique des usagers et depuis les années 90, les débutants accèdent à l'ensemble des pistes d'une station, en général après cinq jours de pratique de manière quasi autonome.

L'enseignement traditionnel est en crise. Les clients attendent un service qui s'éloigne de la technicité issue des pratiques d'entraînement et de compétition des fédérations et des associations sportives. La recherche du plaisir et de sensations est immédiate. S'éloignant d'un investissement long et fastidieux, la prestation de service du ski évolue vers d'avantage de confort et de convivialité. La clientèle est à la recherche d'un service qui lui soit personnalisé non seulement dans la démarche pédagogique qui mette en relation la technicité et le niveau de maîtrise du client, mais surtout dans la relation humaine entre le client et le moniteur.

Emergence de particularités : La réussite de la société est due en grande partie à la personnalité de son créateur. Moniteur de ski à l'origine, à la suite d'une formation technique et compétitive traditionnelle, il complète sa formation dans une école de

commerce. En maillant ses connaissances, il crée une offre autour du ski en le débarrassant de ses entraves institutionnelles. La recette du succès, telle qu'elle est présentée par son créateur, réside dans l'éthique de l'offre de cette organisation. Le personnel dispense un enseignement sportif dans une logique de prestation de service commercial aux clients. De ses propos, s'en déduit que l'activité se déroule toujours dans un cadre qui valorise ses aspects symboliques : paysages de pleine nature, qualité architecturale des lieux accueillants la pratique, qualité relationnelle des acteurs qui la dispensent,...

Traditionnellement, l'enseignement du ski vise une maîtrise des situations de déséquilibres par un apprentissage normé et standardisé. La formation interne que reçoivent les moniteurs complète cette dominante technique de la pédagogie du ski. La conséquence, c'est qu'ils entrent d'une manière différente dans le processus de mise en scène de l'offre de tourisme sportif. L'identité nouvelle de ces produits assure sa réussite. Les clients perçoivent l'enseignement moins contraignant dans son aspect organisationnel et plus convivial et spontané en termes relationnels. Une certaine authenticité relationnelle se dégage du service. Elle est une conséquence de la ligne pédagogique éloignée du formalisme classique de l'enseignement du ski.

Entretien avec le Chef de produit et responsable de département du Tour Opérateur Boomerang. Cette entreprise est présente sur le département depuis 15 ans. Elle est spécialisée dans les activités de construction de voyages et l'émission de voyageurs à l'extérieur de la région P.A.C.A. vers des destinations Européennes et d'Outre Atlantique. Elle vend des vols, des circuits et des séjours à destination d'une population jeune.

Évolutions fonctionnelles : La réduction du temps de travail et les nouveaux comportements plus actifs des vacanciers font évoluer le métier de voyageur. Les loisirs et le tourisme sont de plus en plus déconnectés de l'alternance saisonnière classique entre les vacances et le travail. La répartition annuelle de la consommation des vacances change. Actuellement, Toussaint, Noël et Pâques représentent des vacances à part entières, les ponts et même les week-end auxquelles s'ajoutent une ou deux journées de « RTT » s'entendent comme périodes de congés. La nature même de la demande s'oriente vers des activités de loisirs de plus en plus originale.

L'offre du voyageur intègre ces nouveaux comportements de consommation :

- des départs de plus en plus tardifs (vente de dernière minute),
- des destinations de proximité (Amsterdam, Londres, Paris et Venise),
- des voyages à thèmes (expositions, spectacles sportifs et festivals),
- des courts séjours de longs courriers (Europe de l'Est).

Ces évolutions de travail en flux tendus et en juste à temps incitent la société Boomerang à se concentrer sur la rationalisation de la distribution de ses produits via son site internet pour en faciliter l'accessibilité et la vente.

Émergence de particularités : L'entreprise attribue son succès à sa stratégie de distribution. Face à l'abondance et à la multiplication des offres de tourisme, les clients y trouvent des produits simples et bien identifiables. En termes identitaires, la volonté de travailler des destinations atypiques et présentant un risque commercial, attribue à cet opérateur un positionnement spécifique qui diffère du comportement plus conservateur de la majorité de ses confrères.

L'agence doit sa réussite aux nouvelles niches de marchés, notamment le tourisme sportif. L'agence, bien que d'une taille conséquente, s'éloigne de l'image de « supermarché touristique » caractéristiques des compagnies d'approche plus généraliste. Les sports, comme les arts et la culture que l'organisation propose à ses clients, ne sont pas considérés comme un simple argument commercial de valorisation de séjours touristiques. Ces activités, habituellement connexes au tourisme, dotent d'un sens symbolique le séjour (dépaysement, dépassement, convivialité, animation, ...).

Entretien avec le gérant de l'Agence de voyage Destinations Merveilles. Elle se compose de l'association de deux professionnels de la montagne diplômés d'état et disposant d'un agrément voyage pour proposer des produits de loisirs sportifs spécialisés en randonnée pédestre.

Évolutions fonctionnelles : Leurs clients sont des pratiquants qui s'éloignent du sport de performance. La course au dénivelé ou au chronomètre n'entre pas dans leurs préoccupations. Le but recherché par leurs clientèles est de se faire plaisir dans l'effort modéré, avec de fortes préoccupations de sensations, de contact et de découverte des

éléments naturels, culturels et humains. Leurs produits ont recours à des techniques d'ascension légères et les circuits développés d'une dangerosité modérée.

Actuellement, structurés en en agence de voyage, comme l'impose la loi Française, s'ils proposent des destinations méditerranéennes et des voyages de long courrier, leur offre est typée sur des destinations insulaires où le volcanisme, la culture et la nature sont omniprésents. Cette organisation s'éloigne également d'une activité à visée fonctionnelle de « commerçant de sommets » telle que la proposent les grands opérateurs de trekking relevant plus d'une logique d'industrie touristique.

Émergence de particularités : La création de leur agence est une conséquence de l'aventure sportive qu'ils débutent dans le parc naturel du Mercantour au nord-est des Alpes-Maritimes. Ces guides de moyennes montagnes, forts du succès des accompagnements sportifs qu'ils y réalisent, commencent à accompagner leurs clientèles sur d'autres destinations s'éloignant du département. Les clients désirent changer de destination mais en bénéficiant toujours du service des accompagnateurs qu'ils connaissent. En terres d'aventure, bénéficier de prestataires familiers semblent bien réussir à cette organisation. Les créateurs présentent la spécificité de leur organisation dans l'intégration à l'activité de guidage touristique d'un service d'accompagnement sportif individualisé.

Cette particularité provient de leur formation première d'accompagnateur de moyenne montagne. Certains clients suivent ces guides depuis une dizaine d'années et dans des destinations qui couvrent le monde. Toutes leurs prestations se composent d'un conseil technique personnalisé pour l'activité sportive qui fait que les voyageurs sont réellement acteurs de leur voyage. En termes identitaires, les clients se présentent plus comme des adhérents familiers que de simples consommateurs. Les liens construits entre les acteurs professionnels et leurs clientèles dépassent de loin la simple prestation de service. Cette authenticité relationnelle semble bien garantir la réussite d'une telle entreprise.

Entretien avec le directeur de MC2 Force Voyage Concept

C'est une société événementielle centrée sur l'organisation de séminaire, de congrès et de convention. MC2 Force organise entre autres événements, le championnat du monde de patinage sur glace, événement sportif rassemblant plus de 110 000 personnes.

Évolutions fonctionnelles : les deux associés fondent cette société à partir du constat simple. Dans les agences traditionnelles, les tâches d'information, de renseignement et de réservation et des clients entraînent des problèmes d'accessibilité et de disponibilité des employés envers la clientèle. Le métier d'agence de voyage s'apparente de plus en plus à un simple métier de vente de comptoir où l'accueil, le conseil et l'assistance disparaissent.

Pour se démarquer des concurrents sur cet aspect, l'entreprise installe un écran géant présentant plus de 380 produits touristique différents, agrmente ses locaux d'une musique et diffuse des odeurs exotiques qui permettent de stimuler l'imagination des voyageurs présents dans l'agence. Mais c'est par l'expérience du sport qu'elle développe une originalité.

Émergence de particularités : Cette organisation travaille sur de grands évènements sportifs où il est primordial de gérer la période qui précède comme celle qui suit la manifestation. Un événement de l'importance d'une finale de coupe du monde de football ne dure effectivement que 90 minutes. L'agence développe un savoir-faire spécifique dans ce secteur. Avant les évènements, elle propose des produits d'hébergements, de restauration et d'animation. Après les manifestations, elle développe des activités de découverte, d'animations culturelles et de loisirs.

Ces savoirs faire particuliers, développés dans la gestion d'évènements sportifs, confère à l'agence une démarche particulière. Elle s'éloigne de la simple fonctionnalité technique des entreprises traditionnelle de tourisme qui considèrent le service au client essentiellement sous la forme d'une vente de transport combiné à de l'hébergement, de la restauration et de l'animation. Cette offre de nature plus globale renforce le sens du séjour touristique. Les clients construisent plus d'émotions avec une agence qui devient une fabrique de rêves. Ils ont la possibilité d'imaginer et de physiquement ressentir les voyages alors qu'ils choisissent et achètent le séjour au sein même de l'agence.

Entretien avec le Directeur de la société de distribution Comité d'entreprise.com. C'est une société de distribution de produits de loisirs qui fonctionne sur la logique d'une interface entre l'offre des professionnels et la demande des clients.

Évolutions fonctionnelles : C'est l'évolution d'un magazine s'adressant spécifiquement aux comités d'entreprises qui donne naissance à cette entreprise. La France compte plus de 38 000 comités d'entreprises. La loi impose aux entreprises et aux collectivités de créer un comité d'entreprise quand leur effectif dépasse 50 employés. Le budget de ces organismes est consacré pour 60 % aux loisirs et au tourisme. Les comités d'entreprise occupent par conséquent une place importante dans l'activité globale du tourisme. Il représente 30 % du marché, soit environ 10 milliards d'Euros par an. Si on observe une concentration des sociétés dans la région parisienne qui accueille 20 % des comités présents en France, 80 % des organismes sont éparpillés sur l'ensemble du territoire national. Ils ne développent pas de synergie commune, chaque structure reste liée à des volontés d'acteurs locaux.

Émergence de particularités : La force de son service réside dans la connaissance des particularités culturelles de ses clients acquises dans le travail de journalisme s'adressant au lectorat militant des comités d'entreprises. C'est un secteur caractérisé par l'engagement personnel des acteurs dans la vie sociale de leurs entreprises ou de leurs collectivités. De fait, oeuvrer dans le monde des comités d'entreprises, impose de bien identifier les particularités humaines, politiques et sociales des décideurs.

Parfois la logique collectiviste gouverne mais elle peut laisser la place ou se mixer à des intérêts d'ordre plus personnel. L'employé, élu au comité d'entreprise peut y être détaché et change la nature même de son travail. Il peut passer d'un travail d'exécution à une mission de direction, souvent sans en avoir la formation. Ces particularités doivent se mailler avec les nouvelles technologies de l'information et les contraintes marchandes de l'offre de tourisme.

Entretien avec le directeur de la société événementielle DIGICAT

C'est une société de création d'événement artistique, culturelle et sportive à la carte.

Évolutions fonctionnelles : L'événement qu'il soit artistique, sportif ou culturel, s'il apporte un support médiatique important, il est par nature éphémère. Pour le faire évoluer, il faut développer des relations avec les potentialités des divers sites touristiques de la région, notamment les villes. Les agglomérations sont considérées comme des lieux stratégiques parce qu'elles concentrent la plus grande partie de la

population et de l'activité économique et qu'elles connaissent des problèmes aigus de consommation d'espaces, d'inégalités sociales et de pauvreté.

Le développement durable en tourisme se présente sous deux aspects essentiels : la contribution des professionnels à la durabilité de la planète (couche d'ozone, effet de serre...) et la nécessité de conduire au sein de chaque prestation une démarche de développement équilibré du point de vue économique, social et écologique. C'est à l'échelle de la société que sont mises en oeuvre des démarches traduisant une stratégie portant à la fois sur les déplacements, les infrastructures de transport, la promotion d'un cadre de qualité, l'alimentation en eau, le traitement des déchets, la lutte contre les pollutions, l'économie de l'espace et des ressources naturelles, le développement des services aux clients et le partage des moyens.

Émergence de particularités : Cette entreprise trouve son développement dans le concept de tourisme durable. L'événementiel est par nature éphémère, le recours aux patrimoines de la région se révèle porteur de développement. La longévité de l'événement est possible grâce au thème innovant, au renouvellement, aux nouvelles spécificités, au changement selon les saisons, aux différents thèmes,...

La fidélité des clients à l'agence est une conséquence de son action permanente de créativité. La réussite réside dans la complémentarité des actions de l'agence. D'une part, elle sécurise ses clients qui s'adressent toujours au même prestataire de service qui renouvelle ses produits. D'autre part, la revendication de tourisme durable la dote d'une identité partagée entre acteurs professionnels, clients et localités touristiques.

Entretien avec le directeur du département loisir tourisme de l'Université de Trois rivières au Québec (Canada). Les acteurs autochtones du tourisme de culture et d'aventure au Nunavik. Elle fait le point sur la situation actuelle des Amérindiens et des Inuits dans le secteur du tourisme, de l'évolution de leurs relations avec les autres Québécois et des actions de l'État en matière autochtone.

Évolutions fonctionnelles : Dans un premier temps, elle dresse un profil général de la population autochtone représentant 1 % du Québec. Ensuite elle présente les principales structures de l'organisation politique et économique qui sous-tendent celui du produit

touristique autochtone. Les Autochtones offrent certains produits et services touristiques mal structurés. Ils sont les plus performants en ce qui concerne les activités d'aventure sportive, la chasse, la pêche et l'approche de la nature. Leurs produits ne s'insèrent que difficilement dans l'offre touristique québécoise.

Madame Lequin traite du problème de la mise en avant du tourisme autochtone au Québec. Elle présente les différentes caractéristiques socio-économiques de ces populations (1% de la population du Québec) en insistant sur le constat de la perte de sens social dans ces communautés au mode de fonctionnement différents de la civilisation nord américaine. Ces populations, environ 200 000 individus, sont rassemblées en 100 nations indiennes sur un territoire équivalent à celui de la France.

Emergence de particularités : Les nations Amérindiennes et Inuits s'inscrivent dans le dilemme de concilier leur engagement dans la modernité et de concilier la préservation de leur patrimoine culturel et social. Ils veulent éviter toute perte d'identité de l'individu comme de la communauté dans son ensemble. Ils développent une offre tourisme sportif et culturel qui tente de se mettre en place avec l'aide du gouvernement Canadien. Elle dégage les freins au développement d'une offre touristique et sportive dans la population Inuit, située au Nunavik, au nord du Québec :

- Grande difficulté d'accès à cette région (une seule compagnie aérienne la dessert),
- Nombre restreint d'hôtels (des hébergements souvent simplifiés),
- Forte spécificité des activités sportives (randonnées, ski de fond, pêches et chasse).
- Activités sous forte dépendance locale (rythme de vie, coutumes, habitus,...)

Une offre existe bien cependant. Des séjours organisés sont proposés, sur la notion centrale d'échange entre les touristes et les autochtones : un partage de la nourriture, un accès à la pêche, une participation aux rituels. Ces séjours possèdent la qualité de leurs défauts : Cette authenticité nécessite une restriction du nombre de participants pour rester un tourisme de privilège et permettre aux populations autochtones de partager leurs cultures avec les visiteurs. Le coût de ce type de service est très élevé et les services, non basé sur une logique industrielle, restent aléatoires. Cette offre ne cohabite pas forcément avec les attentes d'une population de visiteurs économiquement aisé. Elle conclue cependant sur une note d'optimisme en précisant que les communautés qui se situent près des centres récepteurs de clientèles réussissent leur développement tout en

maintenant une certaine authenticité dans leurs modes de vie et leur culture qui en conditionnent le succès.

Entretien avec un membre de l'Association Française des Experts Scientifiques du Tourisme, marathonien. Le tourisme par l'événement sportif : le marathon de New York et du Médoc.

Évolutions fonctionnelles : Dès son apparition, cet événement sportif présente un atout considérable. Le marathon de New York présente une forte attractivité par le fait qu'il se déroule principalement dans les rues du quartier de Manhattan, du Queens et du Bronx. Avec sa dominante festive et spectaculaire et à l'inverse des grandes manifestations sportives de ce type, la mairie et l'organisation, ont impliqués l'événement vers une orientation résolument tournée vers le tourisme.

C'est actuellement un produit de tourisme sportif, alliant plaisir, loisir, sensation de bien être et de liberté qui a su séduire des dizaines de milliers de clients. La joie de courir est privilégiée face à la recherche de performance. À l'exception de quelques centaines de pratiquants de haut niveau, la majorité des coureurs se fixent leur propre norme d'investissement. Si certains athlètes réalisent des performances du meilleur niveau mondial, l'objectif pour une grande majorité de coureurs est de ne pas abandonner. L'organisation est alors radicalement différente des événements compétitifs, notamment dans l'élargissement des heures de courses et de l'accueil des coureurs dont la plupart participe pour la première fois à un marathon. Ces contraintes exigent un encadrement dès plus performant.

Emergence de particularités : Cette épreuve présente donc la particularité d'accueillir une pluralité de coureurs. La demande, à l'origine est issue des coureurs de fond qui recherchent des cadres d'activités différents. Le marathon de New York se déroule dans un site exceptionnel qui n'est accessible que pour cette période. Habituellement, brouhaha et véhicules règnent en maître. Les participants courent entre les buildings, traversent le pont qui relie Manhattan à Brooklyn, écoutent dans chaque quartier une musique différentes qui caractérise la population qui y réside. La fonctionnalité sportive, l'objectif de performance et de compétition s'éclipse derrière le sens qu'apporte la signification des lieux à l'activité sportive.

L'encadrement est assuré par des centaines de bénévoles qui accueillent, organisent et sécurisent l'événement de manière très professionnelle. L'engouement de l'épreuve, la fierté de valoriser l'identité du quartier se lient au sentiment nationaliste omniprésent aux Etats-Unis et porte la réussite de cette manifestation sportive hors du commun.

3.9.6 L'analyse de contenu des entretiens de courte durée

L'analyse thématique appréhende les représentations du marché chez les professionnels du tourisme et des sports.

Premier thème : L'attente de rationalité. D'une manière générale, les contraintes du marché sont croissantes depuis une décennie : La clientèle devient de plus en plus exigeante, ne tolère aucun défaut, aucune panne ou malfaçon dans l'offre touristique. La pression concurrentielle tend à faire baisser les prix au détriment de la qualité. Dans la relation avec les clients les techniques s'imposent :

- L'innovation dans l'offre de sportive s'éloigne d'un esprit artisanal pour une réelle éthique de service professionnel à logique marchande,
- Les opérateurs optent pour une offre de niches de marché : nouvelles destinations, thèmes de séjours, durée avec une meilleure maîtrise d'outils de réservation pour faire face à la tendance au départ tardif de leurs clients,
- La personnalisation de l'offre aux clients (one to one),
- Une installation qui permet plus de proximité avec les clients,
- Un véritable conseil technique pour que les clients soient acteurs de leur voyage,
- Le développement des sensations que l'activité peut apporter aux clients.

Les produits de tourisme et de sports, qualifiés de traditionnels, tendent à se standardiser. La différence entre les concurrents s'effectue essentiellement sur les prix au profit des grands opérateurs qui se développent dans ce sens. Innover dans ce secteur réside dans une forte maîtrise des outils et techniques professionnelles, complétée par un supplément bien humain : Conseiller, faire rêver, faire ressentir les produits aux clients s'articule avec la disponibilité de l'offre permise par les technologies de l'information et de la communication.

Deuxième thème : La dimension identitaire. Le développement technique est nécessaire, il doit permettre une individualisation du service. Les services doivent

respecter les particularités des clients. L'offre de tourisme sportif cherche à se construire sur des attentes particulières et uniques.

Les conséquences sont que le tourisme sportif se positionne comme un produit de niche et se retrouve dans des marchés émergents : Nouvelles destinations, thèmes spécifiques ou nouvelles activités. Cette offre se structure plus difficilement et ne semble pas pouvoir s'industrialiser. Si elle présente des faiblesses organisationnelles, sa force réside dans l'authenticité locale que les clients attendent.

Globalement, si la maîtrise technique et professionnelle d'une offre touristique reste indispensable, ce sont surtout les particularités qui se remarquent des clients. Innover c'est se faire remarquer par une différence, par une particularité qui se rajoute à la maîtrise des fondamentaux de l'offre touristique. En stratégie commerciale, on compare et l'on négocie facilement ce qui est identique alors que les produits particuliers échappent à la rationalité de cette logique.

3.9.7 Les entretiens de longue durée, effectués en séminaire

Un séminaire de travail sur le thème du tourisme sportif se déroule à la faculté des sciences du sport de Nice en novembre 2001. Cette phase se présente sous la forme d'une analyse de contenu menée entretien par entretien. L'analyse de chaque entretien cherche à construire un type de représentation idéale en rapport aux hypothèses. Deux séances de travail de plusieurs heures traitent en profondeur l'ensemble des éléments matériels et immatériels qui entrent en compte dans l'organisation d'une prestation de service de tourisme sportif.

Entretien avec le directeur général de Nouvelles Frontières Plongée, société filiale du groupe Nouvelles Frontières. Cette séance se déroule au sein de l'UFR-STAPS de Nice, le 12 décembre 2002.

La perception de la conjoncture socio-économique. Ce dirigeant est un professeur d'Education Physique et Sportive, pratiquant passionné de plongée sous marine. Cette activité est alors sous la forte influence du monde fédéral principalement orienté vers le sport et la compétition, domaine de prédilection des jeunes de 15 à 25 ans. Cependant, le cadre fédéral ne semble pas adapté à un public de plus de 25 ans ou de moins de 15

ans alors que l'évolution technologique du matériel rend la pratique plus accessible à l'identique du raccourcissement des skis pour les sports de neige et de l'agrandissement des raquettes pour le tennis.

Il s'adresse à un nouveau public à la recherche de sports accessibles à pratiquer dans des séjours courts et qui ne présentent pas de risques. De cette adaptation didactique de la plongée sous-marine, une entreprise de tourisme sportif apparaît en 1995 avec la naissance de Nouvelles Frontière Plongée. Cette jeune société présente alors une actualité hors du commun avec un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros engendré par 9 000 clients. La société Nouvelles Frontières, fondée par Jacques Maillot, est actuellement contrôlée par l'opérateur touristique allemand Prosag (société en provenance de la sidérurgie). C'est un groupe de 6 500 employés au service d'une clientèle internationale de 2 000 000 voyageurs à l'aide des 12 avions de sa propre compagnie aérienne Corsair (12 avions), sa chaîne d'hôtels paladien, ses agences de locations de véhicules et notamment ses 200 agences implantées en France qui assurent la promotion de l'ensemble des produits touristiques et sportifs.

Le sentiment d'une certaine déqualification professionnelle.

La société Nouvelles Frontières Plongée est traditionnellement structurée en quatre départements. Le département de production se concentre sur la fabrication des voyages. Il articule les séjours avec le transport, les hébergements et les activités sportives. Le département de commercialisation vend les produits et s'adresse aux groupes, clubs et comités d'entreprise. Le département de distribution travaille avec les 200 points de vente du groupe implantés en France et à l'étranger. L'entreprise dispose d'une agence de la mer à Paris ainsi qu'un site internet. Le département de la communication qui développe le plan média, participe au salon de la plongée et élabore les catalogues et le site internet.

La volonté de l'organisation est d'homogénéiser les produits sportifs mais de ne pas se cantonner aux seuls clients spécialistes de plongée. Elle prend en compte le caractère volage des clients en cherchant à les fidéliser sur un concept de tourisme sportif. La société cultive la notion de convivialité dans une offre de multi activités ainsi que dans la promotion de séjours de proximité et de courte durée, liées aux événements conjoncturels. Les produits sont organisés avec une certaine logique industrielle. Par

exemple, de février à mars, 170 plongeurs partent en Egypte chaque vendredi soir pour un stage de plongée sous-marine, le reste de l'année ils sont en règle générale 90. Par cet exemple, on visualise bien leur maîtrise technique du produit. La société Nouvelles Frontières a pour stratégie de maîtriser entièrement l'ensemble de la chaîne de production de séjour.

Leur problème principal est de devoir industrialiser un produit qui reste de conception artisanale car dépendante du savoir-faire de quelques moniteurs intervenants dans un site très éloigné du siège de la compagnie. En effet, la clientèle plonge pour 50% d'entre elle en mer rouge, 15% en mer méditerranée, 15% dans l'océan indien, 15% dans les caraïbes et enfin les 4% derniers dans l'atlantique. Chaque création de club nécessite environ un investissement de 300 000 euros.

Pour réussir cela, l'organisation fonctionne avec des produits sportifs standardisés :

- Des stages de découverte de trois jours, couplés à d'autres activités physiques comprenant soit une plongée en piscine et deux plongées en mer soit trois plongées en mer si le site présente une piscine.
- Des stages d'initiation de six jours avec six plongées encadrées.
- Des stages familles ou exploration comprenant jusqu'à dix plongées. Il est possible de partager ce nombre de plongées sur plusieurs personnes (couple, famille, amis).

Pour encadrer ces plongées, l'organisation dispose d'outils éducatifs, composés d'affiches et de carnets présentant les bases de la pratique de la plongée ainsi que la faune et la flore marine. Par ce fait, l'organisation dépasse la simple fonctionnalité sportive de la plongée qui serait de descendre à une certaine profondeur sous la surface pour revêtir d'autres aspects culturels, éducatifs, ludiques,... La commercialisation respecte également un plan de marche spécifique car chaque agence du groupe vend avec ses produits touristiques classiques, les séjours sportifs.

La quête identitaire d'authenticité et de particularisme.

Pour parler de la culture de l'entreprise, il est important de revenir à ses fondateurs. Tout d'abord, Jacques Maillot qui se revendique d'un mouvement politique catholique de gauche, est le fondateur et l'ancien président directeur général de Nouvelles

Frontières. Il avait imposé une vision coopérative sans partage des dividendes et sans aucun licenciement au sein du groupe quand il le dirigeait.

Le projet d'entreprise de Nouvelles Frontières Plongée :

- La notion d'aventure, de projet de déplacement sur lequel se greffe un apprentissage où nous plaçons la technique en second plan.
- La découverte du corps, des activités physiques de pleine nature et du monde
- La démocratisation des sports à la portée de tous avec un séjour sportif moyen tout compris qui coûte environ 1 100 euros.
- L'environnement et la culture sont pris en compte au travers de l'apprentissage technique mais également la connaissance et la protection de la flore et de la faune et la découverte des cultures locales.

La vocation du groupe est de s'adresser aux 20 millions de Français qui peuvent mettre la tête sous l'eau et pour assurer la réussite de ce projet d'entreprise, la gestion de Nouvelles Frontières Plongées repose sur un management compréhensif des cultures et des modes de vie. Dans l'entreprise, il est important d'avoir des hommes en qui l'on ait confiance. La gestion du personnel passe ainsi par une qualification spécifique à l'enseignement de la plongée à vocation ludique et culturelle. Les moniteurs travaillent 12 mois par an pour la société et assurent différentes fonctions d'animation socioculturelle en supplément de l'encadrement de la plongée. Pour cette dernière, l'entreprise possède d'ailleurs, depuis quelques années, une école de formation spécifique pour ses moniteurs. Ils en sortent diplômés par une qualification de type C.M.A.S. qui est mondialement reconnue.

La formation est axée sur l'utilisation des différents supports pédagogiques qui aident les moniteurs dans l'enseignement pour les rendre disponibles et attentionnés envers les clients dont ils ont la charge de manière autonome, le siège de l'entreprise se trouvant parfois à des milliers de kilomètres de distance des 80 sites actuels d'activités. Il est utile de préciser les modalités de la gestion des moniteurs. Il existe deux types de centres de plongée : Les centres intégrés à la société qui se composent d'un hôtel de la chaîne Paladien ainsi que des équipements et d'un ou de plusieurs moniteurs de plongée. La qualité des centres intégrés est intégralement maîtrisée car l'ensemble des composantes est lié. Les centres labellisés le sont par l'intermédiaire d'un cahier des

charges qui comprend l'obligation de traiter les clients par l'approche pédagogique construite par le groupe.

Dans un cas, comme dans l'autre, un moniteur de Nouvelles Frontières Plongée prend totalement en charge les groupes de visiteurs en ce qui concerne l'accueil, l'enseignement et les animations sportives et culturelles. On constate que la stratégie de l'entreprise repose en grande partie sur l'identité des professionnels qui l'animent. Cependant, dans les propos de notre interlocuteur, on remarque que la situation change car le contrôle de l'entreprise Nouvelle Frontières est tenu par le groupe industriel Prosag qui écarte les filiales non rentables et procède à des licenciements, et la vision humaniste de l'organisation tend à disparaître en partie.

Entretien avec un enseignant chercheur, responsable de la maîtrise management du sport et des relations internationales. Cette séance se déroule au sein de l'UFR-STAPS de Nice, le 12 décembre 2002. L'enchantement des pratiques sportives peut s'envisager comme une force sociale mettant en œuvre les dimensions de l'émotion et des sentiments, la quête de sens et les mobilisations non rationnelles susceptibles de conduire les individus à consacrer de l'énergie, de l'argent, du temps tel que leurs choix de vie s'en trouvent influencés et orientés par un idéal de vie. Dans cette perspective, il distingue un champ émotionnel particulièrement mobilisateur, à travers la quête de connaissance culturelle et de sensations corporelles par la pratique d'activités physiques et sportives.

Le sentiment d'une certaine déqualification professionnelle.

Il analyse la période actuelle, marquée par des transformations des formes sociales du sport. Le jeu sportif a perdu de son efficacité symbolique. Tout se passe comme si les différents champs sociaux venaient au secours d'un espace sportif dont la mythologie appelle le remaniement. Désenchanté par trop d'investissement dans les valeurs industrielles de l'effort, du toujours plus et de l'exploit, le mythe du héros trop rationnel se régénère par un retour au symbolique, au sens et à d'autres dimensions du lien social. Les affaires de dopage, désormais sur la place publique ont mobilisé le droit, les idéologies sportives, puis généré de nouvelles fonctions de purification et de contrôle pour sécuriser la pratique et le record, mais aussi l'édifice mythique du sport pur.

La quête identitaire d'authenticité et de particularisme.

Ce processus relève d'une part des représentations, idéologies et croyances des acteurs professionnels du sport qu'il considère comme porteurs de la suspension des rapports sociaux dans leurs acceptions du métier exercé. D'autre part, ce processus résulte des pratiques sportives et culturelles qui entrent en synergie, comme la connaissance des cultures, des patrimoines, des environnements spécifiques et les pratiques sportives de loisir. Pour lui, le renouvellement du mythe sportif est en marche, et les images du sport intégrateur, valeur sociale et morale, se recomposent par adjonction d'ingrédients réenchanteurs comme l'engagement dans des grandes causes et la dissolution des frontières entre sport et culture, art et spectacle.

L'activité sportive s'adjoint des dimensions désormais artistiques ou culturelles. Des évolutions s'aperçoivent par exemple dans la mise en scène des cérémonies d'ouverture des Jeux Olympiques, faisant appel à du spectacle dansé, des acrobaties et des danses. Certaines formes de loisirs se sportivisent en même temps que les adeptes de sports de loisirs revendiquent une dimension culturelle.

En termes identitaires, la frontière entre sport et culture s'estompe. Le tourisme sportif, par le déplacement culturel et géographique des lieux de pratiques, se dotent d'un sens nouveau partagé entre les acteurs leurs clients. Ce sens, maille fonctionnalité des activités physiques et valeurs sociales du sport et représente le socle de la construction identitaire du tourisme sportif.

10° chapitre

Une profession entre vocation sportive et réalisme professionnel

Les résultats des investigations modélisent le processus de construction identitaire des organisations du tourisme sportif. Les acteurs professionnels, confrontés à la matérialité professionnelle marchande, construisent une identité professionnelle opposant les valeurs intrinsèques du sport à la représentation marchande du tourisme sportif. Si la principale conséquence entrave le développement organisationnel de l'offre de tourisme sportif, cette construction identitaire présente dans certaines conditions un avantage communicationnel. Quand le confort de la prestation est assuré, les particularités d'authenticité démarquent l'offre au sein du marché du tourisme sportif. Ce processus identitaire s'oppose à la banalisation d'une communication construite sur la fonctionnalité sportive et maintient la représentation sociale du sport, empreinte d'authenticité et de réalité que les consommateurs attendent. Si le développement du tourisme sportif suppose une maîtrise des aspects techniques, la valeur de l'offre se perçoit et se différencie essentiellement par ses particularismes culturels.

3.10 La construction identitaire du tourisme sportif

Fort des différents enseignements émergents des études de cas, affinés ensuite par les entretiens, le travail d'interprétation de cet ultime chapitre propose une meilleure compréhension des phénomènes à l'aide d'un retour à la littérature. Des liens sont établis entre la question posée et les faits observés en entreprise. La recherche retourne aux auteurs qui traitent ce sujet pour voir jusqu'où ils émettent des hypothèses et de quelle façon poser un regard nouveau sur les processus de construction identitaire dans le tourisme sportif. Cette étape débute par un recentrage des écrits autour de la problématique, des hypothèses émises et des résultats produits.

La conjoncture socioéconomique actuelle impose une rationalisation et une restructuration des activités des entreprises. Face à la montée des contraintes économiques émergentes, elles structurent leur offre par de nouvelles modalités organisationnelles. Atteindre une performance économique entraîne l'organisation dans une dynamique de rationalisation de son fonctionnement. Cette réorganisation structurelle entraîne un sentiment de déqualification professionnelle chez ses acteurs et provoque en retour l'émergence d'une quête identitaire.

Les études de cas renseignent la recherche sur la dynamique de réorganisation structurelle. Chaque organisme étudié, entretien des relations avec une structure mère, sous la forme de filiale, de groupe d'investissement ou de réseau de partenaires. S'il est aisé d'admettre que la taille d'une organisation entre dans la construction identitaire de celle-ci, il semble nécessaire de redéfinir ce processus de taille qui relève également d'une logique de co-construction : La croissance de la taille d'une organisation se présente comme une réponse fonctionnelle à la mondialisation des activités humaines.

La primatologie apporte un éclairage original sur les relations entre la structure sociale d'un groupe et les caractéristiques de son environnement. Ces travaux invitent à trouver un nouveau sens aux organisations humaines. Il semble que la taille de l'organisation soit proportionnelle à l'existence de menaces présentes dans son environnement (Muzard, 1997). L'observation de l'organisation sociale des différentes espèces de singes aiderait la compréhension de l'organisation humaine de l'entreprise.

3.10.1 La dimension de l'organisation influence l'identité

Entre les petites structures familiales, les grands groupes en pyramide et les communautés décentralisées, cet aspect de la primatologie apporte un éclairage nouveau dans le débat qui oppose le courant traditionnel des adeptes de la centralisation du pouvoir dans l'organisation, aux défenseurs de la décentralisation et de l'autonomie locale. L'étude du singe, l'espèce animale la plus proche de l'homme, démontre que le modèle d'organisation n'est pas le fruit du hasard mais qu'elle est déterminée par un certain nombre de facteurs fonctionnels, au premier rang desquels la conjoncture. Chez les singes, plus l'environnement est hostile, plus les prédateurs sont nombreux et plus le groupe est dense. Ils font face à un danger avec le nombre. L'orang-outan n'a pas de prédateurs naturels dans l'environnement insulaire de l'île de Bornéo où il vit seul. Les macaques rhésus évoluent face aux nombreux fauves de la savane africaine où ils y vivent en groupes de plusieurs centaines d'individus. Si le nombre fait la force chez les primates comme chez les humains, le constat induit l'interrogation d'un possible transfert de ces observations à l'organisation humaine.

La taille est considérée comme un facteur de force, expliquant la tendance de nombreux chefs d'entreprise à se lancer au cours des quinze dernières années dans une course à la croissance externe en multipliant les O.P.A. (Offre Publique d'Achat) pour agrandir la taille de leurs entreprises. Cette solution n'est cependant pas sans faille, les problèmes qu'affronte le groupe Videndi l'illustrent. Il est également vrai que le taux de mortalité des petites et moyennes entreprises est beaucoup plus élevé que celui des grands groupes. La refonte de l'organisation de l'entreprise à l'échelle mondiale est une réaction à la mondialisation des marchés qui conditionne le rattachement à un groupe. L'idée d'intégrer les activités de l'entreprise au plan mondial revient à Alexander der J. Trotman. La globalisation est un stade d'internationalisation avancée de l'entreprise dans lequel ses activités sont organisées à l'échelle mondiale. L'organisation dispose d'une panoplie organisationnelle pour y parvenir : La création de succursales, rachat, concentration, intégration et franchise sont autant de matérialisation entrant dans la construction de l'identité de la firme. La globalisation concerne en théorie toutes les fonctions de l'entreprise, mais elle se limite souvent aux fonctions commerciales (Barlett & Ghoshall, 1991). Le principal intérêt de la globalisation réside dans les économies d'échelle qu'elle permet de dégager. Les coûts fixes sont répartis sur des espaces géographiques plus larges et les dépenses de recherche et développement et

d'études marketing sont fortement rentabilisées. Par ailleurs, l'uniformisation des produits sur le plan international permet des économies en matière de publicité, de conditionnement et de distribution. La globalisation reste évidemment mieux adaptée aux produits universels du type articles manufacturés, transports aériens ou construction automobile qu'à ceux à forte spécificité locale comme les activités de tourisme sportif. Pour ces dernières, la globalisation se limite essentiellement à certains aspects marketing et commerciaux.

Les grandes organisations de tourisme ciblent le marché, y captent la clientèle pour l'acheminer au prestataire de service sportif qui anime localement l'offre sportive. La structuration même de l'organisation est alors autant importante que sa taille. Cette globalisation s'accompagne par une décentralisation locale qui se résume par l'expression s'adaptant bien au terrain sportif « *think global, act local* » (Pensée globale, action locale).

3.10.2 Les modalités structurelles intègre la construction identitaire

Une organisation d'une taille importante lui permet de faire face aux contraintes présentes dans l'environnement mais elle souffre d'inertie organisationnelle. L'entreprise ne programme plus ses activités sur de longues périodes. Elle nécessite des qualités de réactivité, d'autonomie, de souplesse et de flexibilité. La tendance à la décentralisation représente une réponse aux contraintes d'incertitude, de crise, de mutation comme à la quête de sens des acteurs. Le critère de taille ne suffit pas à rendre entièrement compte de l'organisation sociale. Il faut prendre en considération la structure même du groupe.

Les organisations, à l'identique des primates, s'organisent selon trois modèles distincts. Il existe une organisation en pyramide, une organisation éclatée en multiples groupes et une organisation en communauté décentralisée. C'est généralement la répartition des ressources qui détermine en grande partie ce mode d'organisation. Si la ressource est rare et dispersée sur le territoire, les groupes ont tendance à éclater en sous-groupes et à garder un lien qui dissuade la concurrence. Il semble que l'organisation sociale pyramidale n'a pas sa place dans un environnement de pénurie. En l'extrapolant au domaine sportif, les organisations sportives évoluent dans un environnement que la pénurie ne caractérise pas. Si elles sont généralement réparties sur un même site de

pratique, elles ne centralisent pas leurs activités. Chacune dispense sa prestation de service à ses propres clients à l'aide de ses propres acteurs. Si ce fonctionnement ne présente pas la meilleure des stratégies de rentabilité, ce type d'organisation à taille humaine est manifestement plus convivial.

Les difficultés récentes des groupes les plus puissants à l'échelon international laissent à penser que la croissance en taille n'est pas la meilleure réponse à une situation de crise ou de mutation. Ce qui explique les difficultés de certaines grandes firmes organisées sur un modèle pyramidal. Ce type de structure, adéquate dans un contexte économique de croissance et d'abondance, souffre dans une situation de pénurie. Dans les études de cas, la vérification que chaque organisation cherche à se décentraliser est systématique validée.

Les systèmes traditionnels de gestion y sont généralement centrés sur le contrôle des activités. Ils respectent des standards et des contrôles d'écarts, avec une logique verticale du contrôle des ressources. Ils prônent l'indication de performances exclusivement axées sur les coûts de main-d'œuvre. Les dirigeants gèrent les organisations dans un environnement moins prévisible dans ses évolutions économiques comme dans ses comportements sociaux. Face à la nécessité de s'adapter, de nouveaux outils organisationnels émergent et la communication qui les accompagne concourt à la construction identitaire des entreprises.

3.10.3 L'autonomie des acteurs renforce la construction identitaire

Le transfert des responsabilités de l'encadrement vers les acteurs restructure l'organisation du travail. Les conséquences sur le processus identitaire s'observent chez les acteurs qui s'approprient plus d'autonomie dans la conduite des activités professionnelles. Conçu à l'origine comme une méthode d'organisation du travail au sein des entreprises de fabrication, le concept de semi autonomie émerge face à la nécessité de rendre les ouvriers moins dépendants d'un contremaître dans l'exercice de leur métier.

Les conséquences identitaires qui en découlent pour l'organisation sont les suivants : Si cette réduction des niveaux hiérarchiques ne diminue pas globalement le lien d'autorité de l'organisation sur ses acteurs, en retour, les employés redéfinissent individuellement

les objectifs de l'organisation. Une forme d'auto contrôle local s'exerce sur l'activité (Katzenbach, 1994).

Les organisations sportives que nous avons étudiées sont généralement bien adaptées localement. Généralement, elles installent sur le site une micro structure qui peut être saisonnière. Cette organisation est territorialement déconcentrée. Les acteurs ajustent et dynamisent localement la structure dans le cadre du site d'activités sportives. L'organisation sportive fonctionne avec des équipes de très petits effectifs. Cette modalité, relativement spécifique à l'organisation de tourisme sportif, concourt à ce que chaque individu s'approprie totalement le rôle qu'il occupe au sein de l'offre.

Ces modalités sont fortement productrices de sens pour l'acteur de l'organisation dont l'identité professionnelle repose d'avantage, sur le statut professionnel qu'il représente, que sur la fonction qu'il occupe au sein de l'offre de service. Cette valeur symbolique du sport donne du sens à l'offre. La personnalité des acteurs la dotent d'une authenticité. L'offre de service se teinte d'une image particulière. Les acteurs vivent en permanence sur le site de pratique en compagnie des diverses clientèles. Ces acteurs, s'ils adoptent en partie un comportement qu'exige la logique marchande de l'organisation, ils ne peuvent influencer en permanence sur cette communication et c'est leur identité sportive qui gage de l'authenticité de l'offre de service.

Les entretiens mettent en évidence que pour les clients, la qualité d'une prestation de service réside dans les acteurs qui l'animent et lui apportent une dimension authentique. Ces valeurs d'authenticité sont liées à l'autonomie de l'acteur dans l'exercice de ses fonctions. Cette réflexion conduit le travail à investir le type de relations hiérarchiques, existant dans l'organisation sportive.

3.10.4 Les liens hiérarchiques souples de l'organisation sportive

Dans l'organisation, moins l'effectif d'un groupe est dense, plus la communication assure la paix et la cohésion à la place de la hiérarchie. Dans l'organisation sportive, chacun dispose de l'autonomie et des responsabilités relatives à son statut. Les organisations sportives trouvent d'autres moyens que la hiérarchie pour faire régner l'ordre. Les professionnels du sport développent des relations à dominante affective, moyennant quoi ils trouvent des solutions à leurs conflits.

Ils évoluent dans un système dissuasif d'alliances. En effet quand l'un des acteurs s'oppose à un autre, il n'est jamais certain que son rival ne sera pas soutenu par le groupe de pratiquants. Toute opposition met en danger la réussite même de l'activité sportive qui exige une cohésion dans l'action. Soit il ne peut prédire l'issue de l'affrontement et il s'abstient, soit s'il engage un conflit, les membres du groupe exerceront une pression active pour qu'une solution émerge rapidement. Sous la pression du groupe, même s'ils ne se réconcilient pas, ils évitent que leur conflit en dégénérant ne mette en danger l'activité. Dans la mesure où les acteurs savent gérer eux-mêmes les situations conflictuelles qui menacent la paix de l'organisation, ils n'ont pas besoin de s'appuyer sur une réglementation forte et une autorité stricte.

À l'inverse, les grandes entreprises et la majorité des administrations ont construit le plus simple processus pour assurer la paix dans leur organisation dominée par la règle et la hiérarchie. Il est vrai que plus l'effectif d'un groupe est élevé et plus il est difficile de développer les relations affectives. Les pots dans l'entreprise et les sorties de conviviales sont plutôt l'apanage des PME que des grands groupes. Et pourtant les acteurs des grandes entreprises sont aussi capables que leurs homologues de PME de se prendre en main. La suprématie de la règle et le manque de relations affectives des grands effectifs anonymes génèrent probablement des frustrations qui ne sont pas étrangères au mouvement de démotivation et de découragement qui gagnent de plus en plus de salariés. Les organisations doivent recourir à l'esprit d'entreprise non pas comme méthode d'organisation du travail mais comme philosophie (Vaillancourt, 2001). La subsidiarité du pouvoir, l'atomisation de la structure et l'apprentissage continu représenteraient des leviers d'affirmation de l'identité de l'entreprise. Ce processus suppose la remise en cause de la logique traditionnelle du management, la démarche de requalification professionnelle s'envisage comme un moyen d'accompagner la construction identitaire de l'organisation et non comme un moyen de l'élaborer.

C'est l'organisation scientifique du travail, promue par Taylor puis approfondie par Fayol, qui a déplacé l'intérêt et l'attention des managers vers des problèmes de structure de l'entreprise. La remise en cause du concept même de l'organisation scientifique du travail provoque l'effet inverse. Actuellement, c'est le thème de l'organisation du travail

qui est primordial. Dans l'ensemble des études de cas, le raccourcissement de la ligne hiérarchique illustre clairement cette évolution. L'organisation horizontale minimise le nombre d'échelons hiérarchiques et suppose la constitution de groupes de personnes impliquées dans le processus.

Les groupes construisent une identité autour de cette nouvelle organisation de leur travail (Landier, 1991). Les activités se traitent désormais au sein d'équipes qui fonctionnent par projet dans un regain d'autonomie. Ces nouvelles modalités organisationnelles s'accompagnent d'une nouvelle juridiction qui se construit entre la direction et les acteurs, autour des besoins d'arbitrage des conflits et de responsabilité du travail (Giard, 1991).

3.10.5 L'accompagnement juridique de la construction de l'identité

Le processus identitaire des organisations du tourisme sportif est construit sur les bases de l'autonomie et de la responsabilité des acteurs. Il engage à une réflexion de nature juridique relative à la notion d'indépendance et de contrat de travail. Dans cette construction identitaire, comment évolue le lien de subordination juridique de l'employé sportif ? La subordination juridique caractérise le contrat de travail (Barthélémy, 2001). Cette notion correspond évidemment à un système taylorien d'organisation du travail. L'employeur est le responsable économique. Il dispose d'un pouvoir de direction sans autre limite que l'intérêt de l'entreprise.

L'identité s'élabore sur les thèmes de la responsabilisation et de l'autonomie. Elle implique une réduction de cette subordination. De plus, la complexité technique des pratiques fait de l'employé le détenteur d'un savoir indispensable à la prise de décision. Il en résulte des conséquences juridiques. On constate qu'au plan civil, le fait d'atteindre son seuil d'incompétence devient progressivement une cause légitime de licenciement, cette insécurité augmentant le sentiment de requalification.

Au plan pénal, la responsabilité, pourtant inhérente à la qualité d'employeur, est parfois transférée sur le détenteur réel du pouvoir. En droit, un employé peut prendre l'apparence du chef d'entreprise. De ce fait, la subordination, en ce qui concerne le travail, est affaiblie et le droit doit nécessairement tenir compte de cette évolution et recherche ailleurs la définition du contrat de travail. Les relations dans le travail sont

celles de l'employeur, celles des relations collectives et celles des relations individuelles du salarié. Elles ne mettent en présence que des personnes de droit privé. Elles débouchent, notamment, sur des contrats collectifs que représentent les conventions et accords collectifs, ou individuels dans les contrats de travail. De ce fait, le contrat de travail, comme tout contrat, a vocation à faire la loi des parties.

Mais ce contrat est tout de même particulier en ce sens qu'il est déséquilibré en raison de la dépendance du salarié qui est économique d'abord, eu égard au salaire, seule source de revenus. Ceci est particulièrement net en période de crise de l'emploi, le choix du salarié de « se soumettre ou se démettre » devenant surréaliste. La dépendance est juridique ensuite, dans la mesure où l'employeur, qui assure le risque économique, dispose d'un pouvoir l'autorisant à définir les conditions de travail au regard des objectifs, bien sûr dans le respect des lois, des règlements et des contrats qui régissent les rapports salariaux.

Dans ce contexte et à propos de la flexibilité de l'emploi, cette situation de dépendance a fait qualifier le salarié de « *mineur social* » (Boubli, 1973). Comme tout mineur, il doit être protégé contre l'abus de position dominante. En droit du travail, toutes les dispositions légales et réglementaires instaurent des normes et des procédures, instaurant des droits quantitatifs au profit des salariés comme le SMIC, les cinq semaines de congés payés, les indemnités légales de licenciement et de mise à la retraite. La « théorie de l'avantage plus favorable » y régleme les conflits. Entre une convention collective, un accord d'entreprise, une décision unilatérale de l'employeur et un contrat de travail, ce sera toujours la solution la plus favorable au salarié qui prévaudra, même si le caractère plus ou moins favorable ne s'apprécie pas de la même manière suivant les sources de droit en provenance des lois, des conventions collectives ou du contrat de travail individuel. En raison de sa puissance, l'employeur peut faire échapper le contrat au système protecteur du code du travail.

En d'autres termes, quelle que soit l'apparence, matérialisée notamment par le texte d'un contrat ou par une lettre d'engagement, il y a contrat de travail. Le juge peut requalifier la relation de travail. Cela implique des critères précis pour concrétiser la notion de contrat. À défaut de les avoir précisé dans la loi, il appartenait à la Cour de cassation d'en donner une définition. Elle s'appuie sur le lien de subordination juridique qui entre

dans le processus de construction identitaire. En termes juridiques, il peut y avoir dépendance économique totale sans qu'il y ait contrat de travail. On est alors en présence d'un contrat d'entreprise. Tel peut être la situation de l'organisation sportive sous-traitante, vis-à-vis de la structure organisatrice de tourisme qui lui adresse ses clients. Cette définition du contrat de travail, à partir de la subordination juridique, correspond à une organisation taylorienne du travail, inspirée par le pouvoir de l'employeur au nom de la possession des biens et de la souveraineté, donc du risque économique. L'employeur, en raison du pouvoir de direction inhérent à sa responsabilité économique, dispose d'un pouvoir disciplinaire sans limites autre que l'intérêt général de l'entreprise. Au-delà, il y a détournement de pouvoirs. Cependant, la conception traditionnelle de l'organisation du travail laisse la place à une organisation en quête d'une requalification de son personnel. Elle est mise en oeuvre par le regain d'autonomie et de libertés des employés provoquant en retour l'expression plus complète de leurs identités professionnelles.

Ces évolutions organisationnelles s'observent dans les évolutions juridiques avec la création d'un droit disciplinaire dont les salariés disposent depuis 1982 et celui-ci intègre dans ces textes le cas de comportements en opposition avec l'identité de l'entreprise. Force est d'admettre que l'organisation du travail repose de plus en plus sur un esprit de nature entrepreneurial. Ceci est particulièrement vrai pour une entreprise qui adopte une organisation du travail accordant plus d'autonomie à ses acteurs. Chaque employé participe à la définition d'objectifs, s'octroie des moyens matériels et s'accapare une délégation de pouvoirs. On définit à l'acteur un objectif prévisionnel traduit en objectif opérationnel, (par exemple réaliser quatre randonnées par semaine) qu'on assorti d'un budget et d'une marge brute en lui laissant parallèlement le choix des solutions pour y parvenir. Quelle différence y a-t-il avec le contrat d'entreprise conclu entre un organisateur de voyage qui sous-traite l'activité sportive à un prestataire local ?

Dans un tel contexte, le choix de l'option et de la stratégie incombe en partie à l'acteur, même si, en apparence, la décision est prise par l'employeur. Ce dernier ne dispose pas de tous les éléments lui permettant de se faire une opinion objective et il fait nécessairement confiance à l'acteur. Sur le plan juridique, l'employeur tend à devenir plus coordinateur que décideur. Dans un tel contexte, que peut signifier concrètement, la notion d'autorité du chef d'entreprise avec comme corollaire la subordination

juridique ? À l'épreuve des faits, la notion de subordination juridique sur laquelle repose la définition du contrat de travail se retrouve de plus en plus décalée par rapport aux pratiques des entreprises. Bien sûr, un tel constat vaut surtout pour les cadres des grandes entreprises, tout spécialement les cadres supérieurs et de direction. Mais, à un niveau hiérarchique plus modeste et spécifiquement pour les professionnels du sport, où les responsabilités professionnelles sont importantes vis-à-vis de la sécurité des clients, les méthodes de travail reposent de plus en plus sur la responsabilité individuelle. Elle est au demeurant un facteur de motivation parce qu'elle répond à une quête identitaire et le droit cherche ailleurs les éléments de la définition du contrat de travail. Certaines modifications, qui tiennent compte de l'évolution des systèmes d'organisation, témoignent de la relativisation de la notion de subordination juridique.

En premier lieu, le contrat de travail n'est pas un concept homogène car entre un contrat de directeur de centre et un contrat d'animateur sportif, il existe des nuances. Les différences tiennent essentiellement au degré de liberté dans l'organisation du travail personnel. Pour la Cour de Cassation, ce qui est significatif du contrat de travail, c'est la subordination en matière de conditions de travail. Elle a en déduit que l'indépendance au plan technique n'est pas incompatible avec le contrat de travail. Dès lors, elle admet qu'un moniteur de sport au sein d'une école de ski avec une indépendance totale dans l'exercice de son art, peut très bien exercer dans le cadre d'un contrat de travail. L'indépendance totale, ou très large, en matière technique a, en outre, nécessairement une incidence sur le degré de subordination en matière de conditions de travail. Moins la tâche confiée est d'exécution, plus elle est de conception, plus est nécessaire une relative liberté pour la mener à bien. Ce qui conditionne le classement hiérarchique dans le cadre des conventions collectives ou des statuts, c'est d'abord le degré d'autonomie.

Certes, celui-ci est directement lié à la compétence, donc à la formation et à l'expérience. En effet, si la compétence de l'employé est admise, la tâche n'a pas à être commandée a priori mais seulement contrôlée à posteriori. L'espace d'autonomie est un élément du contrat de travail, aussi essentiel que la rémunération. Il se traduit par un pouvoir délégué dont on justifie l'utilisation mais que l'on exerce en toute indépendance dans les limites fixées. Il résulte de ce transfert de pouvoirs, l'émergence de responsabilités, inhérentes naturellement à l'employeur, mais assumées alors sous une

autre forme par l'employé. Au plan civil, les fautes commises, sauf si elles sont lourdes, n'engagent pas la responsabilité d'un employé.

Toutefois, en fonction de l'espace d'autonomie, le risque de rupture légitime du contrat augmente. La simple perte de confiance devient cause sérieuse de licenciement. Le fait d'atteindre son seuil d'incompétence également. Au plan pénal, cela se traduit par le transfert de la responsabilité de l'employeur sur le détenteur réel du pouvoir. Celui-ci devient un responsable pénal si, en raison de l'étendue de son autonomie, il a, pour les tiers, l'apparence de l'employeur. Cette responsabilité est bornée par les limites des pouvoirs transférés contractuellement. L'autonomie génère de la responsabilité et le degré de cette responsabilité est directement lié à l'étendue de l'autonomie. La caractéristique de l'entrepreneur, par ce qu'il décide, est de prendre des risques et d'engager sa responsabilité personnelle.

La liberté relative des professionnels du sport lorsqu'ils sont en activité, souvent dans des sites éloignés, peut donner à leur activité quelques apparences de la fonction d'entrepreneur. Il en découle un transfert de responsabilités, dans les limites, toutefois, de l'espace de liberté. Celui-ci se matérialise notamment par les moyens donnés pour assumer la mission auprès des clients. Les formes modernes de la communication, qui s'éloignent du taylorisme et se rapprochent de la motivation et de la responsabilité, tout autant que les formidables évolutions technologiques, font des employés les détenteurs du savoir, qui réduisent la subordination juridique.

Ainsi élargies, les frontières du contrat de travail deviennent plus floues et accentuent la quête identitaire des employés dans cette période de restructuration économique. Les organisations à la recherche de nouvelles formes de travail reconfigurent la matérialité des emplois. Elles accordent plus d'autonomie et de responsabilité aux acteurs dans leur travail. Elles bénéficient en retour d'une meilleure réactivité de l'offre aux évolutions des marchés et des attentes des consommateurs.

3.10.6 L'identité contrarie la représentation marchande du sport

Nombre d'auteurs remarquent que lorsque l'environnement impose des évolutions à l'organisation, la construction de nouveaux processus fonctionnels est nécessaire. La mouvance de l'économie entraîne les organisations à s'intéresser à ces processus

d'adaptation. Ils se définissent comme un enchaînement d'activités qui concourt à la réalisation d'une prestation comme la gestion de la clientèle touristique ou la conduite d'une animation sportive. Les processus donnent vie à l'offre sportive et sont élaborés dans l'activité physique par l'acteur pour ses clients. Si le client est vigilant dans les résultats produits, il ne porte pas son intérêt sur la façon dont s'obtiennent les résultats. Pour obtenir une qualité technique qui réponde aux exigences de qualité des clients, l'entreprise agit habituellement sur la conduite des processus à partir des systèmes hérités de l'ère de la centralisation.

En tourisme sportif, les acteurs de l'organisation véhiculent l'image de qualité du produit, ce que les clients perçoivent comme relevant de l'authenticité de l'offre. Passé les aspects techniques du service sportif, la qualité de l'offre passe par les contributions personnelles de ses acteurs. En retour, le développement de l'organisation est dépendant de la stratégie de l'organisation qui apparaît relativement encombrée par les habitudes fonctionnelles qui guident les actions quotidiennes des acteurs. À l'extérieur de l'organisation, l'identité de l'offre sportive est perçue comme le résultat d'un processus qui reflète ce que font les acteurs et quels produits l'entreprise met sur le marché. En interne, ce processus concerne ce pourquoi les acteurs fonctionnent et évoluent dans cet environnement professionnel. Il se définit par le regroupement de tâches aboutissant à une prestation qui met en jeu un ensemble de savoir-faire professionnels qui se maillent aux rôles et aux statuts qu'occupe chaque acteur de l'organisation.

Les activités sportives sont mises en oeuvre par un collectif humain généralement de petite taille ou par un unique individu. Ces acteurs font face à une matérialité professionnelle qui s'impose à eux et qui s'observe dans la communication externe de l'organisation qui valorise généralement la fonctionnalité sportive, fortement réductrice en termes de particularisme culturel. Nous avons constaté que le management des organisations fait souvent référence à l'esprit d'entreprise et à l'entrepreneuriat comme valeurs centrales. En termes de management, les organisations ont voulu utiliser l'attente d'autonomie et de responsabilité des acteurs comme réponse identitaire. Le travail en entreprise s'accompagne généralement d'une communication qui s'élabore sur des valeurs d'autonomie, de compétence et de professionnalisme en réponse à la quête identitaire de requalification du travail. Dans le tourisme sportif, le processus de construction identitaire s'exprime différemment. Les acteurs revendiquent la

reconnaissance d'une individualité professionnelle, mais ce qu'ils expriment par les termes d'authenticité et de réalité, s'oppose à leur représentation marchande du sport. La communication des organisations sportives qui porte sur la fonctionnalité du sport en témoigne. Relevons les slogans du type « 25 kilomètres de ski, 15 hectares de domaine skiable, 3 kilomètres de descente en rivière, le sommet de 3 200 mètres,... ».

Cette représentation contribue à produire une déstabilisation des acteurs de l'offre sportive marchande, insécurisés par la perte des repères idéologiques qui les ont menés au choix de cette carrière et par ce qu'ils perçoivent comme une explosion de la consommation sportive. On constate que les organisations reprennent en partie la réflexion qui s'était engagée depuis les années 50, au Tavistock Institute de Londres, sur les effets conjoints de la valorisation technique et de la valorisation sociale, entraînés par les processus d'auto organisation. Les réflexions concernant le management soulignaient déjà qu'une attention exclusive à la description formelle de l'organisation, à la mesure quantifiée de ses résultats et au contrôle minutieux de son fonctionnement amènerait, à l'échelle non plus de la seule organisation du travail mais d'une organisation dans son ensemble, la dichotomie classique entre l'action prescrite et l'action réelle. Ainsi, le travail sportif ne peut être simplement considéré sous sa seule fonctionnalité qui en retour construit une identité de résistance dans laquelle les acteurs de l'offre de tourisme sportif entrent pour faire face à la matérialité professionnelle. Ce processus offre un cadre de construction identitaire aux organisations de tourisme sportif.

3.10.7 La description de l'identité des organisations du tourisme sportif

Les acteurs de l'offre de tourisme sportif du XXI^e siècle sont à la fois des gestionnaires de services touristiques et des animateurs d'activités sportives. Quand ils n'intègrent pas cette représentation du métier, des dysfonctionnements troublent la mécanique organisationnelle de leur offre, d'autant plus que sa rationalité augmente face à la pression des contraintes socio-économiques. À une époque où un grand nombre d'entreprises entament un processus de changement dans leur organisation du travail, l'INSEP publie un ouvrage sur ce thème. L'objectif de ce livre collectif est de présenter une réflexion portant sur les récentes évolutions socio-économiques au sein des organisations (Insep, 1994). La finalité est double. D'une part, il présente des expériences de changement menées au sein d'entreprises et en tire les enseignements,

pour proposer quelques repères d'ordre méthodologique et principes d'action. D'autre part, il y a une volonté d'intégrer ces expériences dans une réflexion plus globale et plus théorique. Cette réflexion s'insère au cœur des débats sur les organisations qualifiantes, les théories de l'intelligence organisationnelle et les processus d'apprentissage.

Le but n'est pas de proposer des solutions ni de formaliser un modèle, mais plutôt d'explicitier les conditions nécessaires pour la réussite de tels projets. La réorganisation propose une décentralisation des prises de décision le plus près possible du client. Ce processus repose sur une communication centrée sur la délégation et les résultats, si chère aux anglo-saxons. Le point essentiel réside dans une forme modernisée de modèles antérieurs accompagnés d'une anticipation des problèmes communicationnels dans l'organisation. « *La notion de recomposition organisationnelle est suffisamment floue pour pouvoir qualifier un mouvement évidemment complexe et des situations contrastées qui peuvent sans doute justifier toutes les analyses* » (Le Moenne, 1977, p 225).

De ces propos, deux idées se transposent à l'organisation sportive :

- *Il n'existe pas de modèle unique d'organisation du travail* qui réponde aux contraintes sociales, techniques et économiques imposées aux entreprises. Même si on peut mettre en avant quelques principes d'action, on ne peut que simplement copier l'expérience d'une entreprise et l'exporter dans une autre organisation. Les invariants relevés dans la littérature managériale et validés dans les études de cas et les entretiens sont extrapolés au secteur d'activités des sports de loisirs. Pour lui, et cette thèse le rejoint dans ces propos, chaque organisation reste unique par les différences culturelles qui existent dans l'histoire de l'organisation, les compétences des acteurs et les spécificités liées aux produits.

- *Appliquer directement un modèle conduit à l'échec.* Ce constat matérialise la nécessité de considérer l'organisation par les particularismes apportés par la quête et l'affirmation identitaire de ses acteurs. Il s'agit d'un processus culturel d'enrichissement de l'offre construit entre les acteurs professionnels et leurs clients. Le travail, comme la consommation deviennent producteurs de sens, lorsqu'ils sont source de développement personnel.

Pour construire une modélisation, le travail de recherche extrapole au domaine sportif, des témoignages de décideurs, recueillis dans la littérature professionnelle.

- Le premier élément, au préalable abordé dans les études de cas, porte sur le développement du travail en équipe que l'on nomme unités élémentaires de travail chez Renault ou encore groupes responsables chez EDF-GDF. Ces deux démarches expriment clairement les caractéristiques généralement communes que l'on retrouve dans les changements imposés pour faire face à la conjoncture économique. Organiser l'entreprise en groupes de travail favorise la construction d'une communication. En retour, les acteurs supportent plus facilement les contraintes de leur matérialité professionnelle.

- La deuxième caractéristique porte sur l'autonomie et sa régulation par le renfort de l'identité donnée par le travail. La firme industrielle Pechiney met l'accent sur la nécessité pour l'entreprise d'intégrer au niveau stratégique cette démarche, en donnant plus d'autonomie au niveau opérationnel et en intégrant la rupture culturelle qu'elle va engendrer (Devaud, 1986). Ainsi, l'efficacité de ce type d'organisation réside pour beaucoup dans la manière de conduire et d'accompagner la démarche vers l'autonomie et l'auto régulation, d'où l'importance à accorder à la politique de ressources humaines et à la communication. Ce processus identitaire s'applique aussi bien aux grandes organisations socio-économiques qu'aux petites et moyennes entreprises (Remoue & Leblanc, 1997). Nos propos s'intéressent à ces travaux car le secteur d'activité des sports de loisirs se compose essentiellement de petites organisations à taille restreinte. Une étude portant sur le changement organisationnel des entreprises démontre que le processus repose sur l'utilisation de l'identité culturelle de l'organisation comme facteur de cohésion (Bernard, 1990).

Force est de constater dans ces témoignages que les auteurs s'en réfèrent à deux principes : Les acteurs gagnent en efficacité avec l'accroissement de l'autonomie et leur cohésion est maintenue non plus par le contrôle d'une hiérarchie mais par une identité culturelle liant ses membres entre eux à la manière d'un clan ou d'une tribu. Qu'on l'appelle unité élémentaire de travail chez Renault, groupe responsable chez EDF-GDF ou encore équipe à responsabilité élargie chez Canson, ces modalités organisationnelles sont construites en réponse à la quête identitaire des employés.

En tourisme sportif, c'est la responsabilité liée à l'exercice du métier qui développe le sentiment de qualification. La construction identitaire des acteurs professionnels repose sur les relations qu'ils entretiennent avec leurs clients et les modalités organisationnelles dans ce secteur leur donnent la possibilité de la personnaliser.

La modélisation de l'identité des organisations du tourisme sportif

L'identité du tourisme sportif repose sur la communication qui se construit entre les acteurs professionnels et leurs clients. Elle maille les exigences marchandes d'une prestation de service aux représentations du sport. Les acteurs professionnels construisent avec leur clientèle cette communication dans une certaine opposition à la matérialité marchande du sport qu'ils perçoivent comme une déqualification de leur métier. Principale conséquence, leur identité sociale n'intègre que très peu les stéréotypes commerciaux pour privilégier une communication où transparaissent les particularismes personnels. Ainsi, peu d'acteurs ne mettent œuvre les modalités organisationnelles permettant de développer l'offre de tourisme sportif, d'autant plus que les clients perçoivent cette communication à logique « professionnelle » comme un gage d'authenticité et d'unicité de l'offre.

Les éléments de la construction identitaire du tourisme sportif

- L'offre de service est perçue comme un système social réunissant une collectivité de personnes autour d'une activité sportive,
- L'activité est perçue comme un ensemble de fonctions d'encadrement et d'animation à assumer et d'objectifs à faire atteindre aux clients,
- L'activité sportive donne un positionnement fonctionnel des acteurs en fonction de leur qualification et de leurs expériences du terrain,
- Les besoins de l'activité se déroulant sur des sites éloignés se traduisent par une gestion des acteurs où dominant la responsabilisation et l'autonomie,
- La conduite des actions différencie les tâches et les acteurs se perçoivent comme les instruments qui permettent à l'organisation de réaliser ses activités,
- La formalisation de la subordination hiérarchique est faible, car la loi de situation régit les relations face aux impératifs de l'action sportive,
- Les conflits se régulent devant la pression sociale en provenance des clients qui impose une cohésion dans la conduite de la pratique sportive,

- L'identité personnelle au sein de l'organisation est définie en termes de prérogatives professionnelles données par le statut et les qualifications,
- L'organisation coordonne les prestations et n'entre que modérément dans la construction de la communication entre les acteurs et leurs clients.

3.10.8 L'identité au cœur de la stratégie du tourisme sportif

Pour réussir à développer l'offre, d'autres auteurs insistent sur l'importance d'intégrer ce processus identitaire à la stratégie de l'entreprise. Les témoignages confèrent que l'économie du tourisme et par conséquent celle des sports, reste vulnérable à la concurrence mondialisée. Pour s'en dégager, les organisations produisent des services dont la valeur se base sur l'unicité du produit. Selon eux, c'est le seul moyen pour sortir de la compétition sur les coûts de main-d'oeuvre et protéger à long terme l'offre ludosportive. En oeuvrant en ce sens, l'offre de devient performante. Les organisations construisent un nouvel axe de communication orienté sur la création de valeur apportée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Ces stratégies nécessitent une communication nouvelle dans les organisations. Elle ne se construit plus sur la fonctionnalité sportive et le prix des produits. Elle implique de mettre en jeu un ensemble complexe d'atouts tels que l'utilisation des particularités culturelles des acteurs de l'entreprise. C'est une équation complexe qui en découle et intègre à la fois les intérêts des clients, des décideurs et des salariés dont les identités professionnelles deviennent des valeurs déterminantes. En tourisme sportif, la valeur de l'offre est sous la dépendance de l'identité de ses acteurs. La valeur d'un produit y reste déterminée par la relation liant les professionnels et les clients. Les entretiens présentent le caractère différenciant du produit comme un important critère de satisfaction du client.

En sport, bien que la fonction première est de simplement pratiquer un loisir en toute sécurité, le client détermine son choix également sur des critères immatériels comme l'image du sport qu'il cherche à pratiquer, de sa représentation sociale, de la notoriété de l'organisme de service et du prestige du site de pratique. Deux raisons expliquent cette évolution récente dans la communication des organisations sportives. Tout d'abord, la valeur d'une entreprise reste avant tout économique et financière. Ensuite,

l'humain entre au cœur du processus de création de valeur et contribue à l'augmentation du prix des produits de l'entreprise.

Comprendre comment s'élabore la stratégie de la valeur consiste à centrer la réflexion sur les hommes qui en sont le cœur. Le processus de construction identitaire de l'organisation sportive permet de concilier les intérêts des clients et ceux des salariés. Il repose sur un réseau complexe de relations interpersonnelles entre ces différents acteurs. La pratique de certaines activités sportive dépasse la simple consommation d'un produit qui se transforme en une aventure qui peut être vécue de manière intensément sociale et dans laquelle les clients abordent essentiellement de manière empirique leur confrontation à l'environnement.

Si la relation pédagogique guide les clients dans l'activité, cette relation s'imbrique ensuite dans une autre relation, plus affective et informelle. Elle permet aux professionnels d'obtenir l'adhésion des collatéraux. Cette forme de maillage, au centre duquel l'identité est omniprésente, remplit plusieurs fonctions essentielles. Celle de faire adhérer au projet sportif les clients et celle de construire un langage commun nécessaire pour la mise en oeuvre de l'activité physique.

Dès lors, c'est le même état d'esprit, le même mot d'ordre qui habite les différents acteurs concernés par l'activité sportive et dont les implications en matière de communication sont nombreuses. Le corollaire en est la redistribution de l'initiative, le concept d'« empowerment » se rapproche en français de « l'esprit d'entreprise ». Ce concept revient à poser la question de la rationalité des organisations dans un contexte où la valeur née de la compétence professionnelle et de la contribution personnelle des acteurs. Le paradoxe des organisations actuelles réside dans le fait de devoir à la fois concilier les besoins de rationalisation des activités de l'organisation, imposé par la conjoncture économique à celui de personnalisation qu'attendent acteurs et clients.

Aujourd'hui, il est éminemment question de satisfaction liée à la fois au produit mais aussi à la manière avec laquelle il a été mis en avant, promu, vendu, et enfin de la réponse qu'il donne à la problématique de satisfaction du client. Cette valeur réside clairement dans l'image que l'entreprise perçoit des attentes du client et du renvoi en termes d'identité qu'en donne ses acteurs. Pour cela, les pressions de la matérialité

professionnelle, s'exerçant sur le corps social de l'entreprise sportive, doivent être accompagnée. Compensée d'abord par un enrichissement des tâches à l'identique de ce qui se déroule dans les organisations qui considèrent cet enjeu comme essentiel.

Compensée également par des politiques salariales participatives. Il est difficile de définir ce qu'est une politique salariale participative. Elle doit correspondre, en termes de marché, au niveau pratiqué par les plus forts concurrents et laisser une part belle à une rémunération variable, à la fois dépendante des résultats de la société et des performances individuelles. Aucune structure sportive n'adopte cette pratique. Pourquoi le moniteur de voile perçoit la même rémunération, quelque soit le nombre de clients qu'il encadrent. Ce dispositif ne l'entraîne t'il pas à préférer une journée de mauvais temps qui le « force » à rester au port et à ne pas travailler alors qu'il serait heureux de d'avantage travailler, si sa rémunération augmentait en proportion de l'intensité de son travail.

La pression, enfin, doit être compensé par un sentiment d'identité forte de métiers. La question n'est plus de simplement de garantir un emplois au salarié mais plutôt de lui donner une perspective de son métier dans le temps. La formation amène les hommes à un plus haut niveau de qualification et permet d'affecter leur culture de métier.

Chercher à répondre à cette quête identitaire émanant des professionnels du sport revient également à consolider et à développer la satisfaction des clients. Il est aujourd'hui assez clairement établi qu'il y a corrélation entre bonheur interne et réussite externe. Les particularités du professionnalisme, de la compétence, des aptitudes et des attitudes des acteurs sont des éléments qui intègrent peu à peu le processus de communication des organisations et des organisations sportives. Ce débat identitaire dépasse même le cadre professionnel, car il pose également le problème de la quête de sens de notre société.

Pour l'entreprise sportive, l'identité crée de la richesse et la dégage de la concurrence sur les coûts. L'identité « mesure » le métier de l'organisation, là où elle sait le mieux le faire. Elle permet à l'organisation de sortir des activités quelle ne réussit pas. Ce principe apparemment simple est cependant très exigeant dans sa réalisation. De nombreux succès économiques proviennent de produits plutôt chers, et fabriqués dans

des pays à main-d'oeuvre coûteuse. De même, force est de constater, dans les services que les enseignes les plus performantes ne sont pas, et de loin, celles qui pratiquent les prix les plus bas et ne se concurrencent pas sur le seul front des prix de leurs produits.

Ces entreprises de biens ou de services ont en commun une performance qui vient de l'identité de leur offre. Les produits, le prix mais aussi la qualité, la lisibilité de la gamme, le savoir-faire des réseaux ou des vendeurs sont en cohérence avec la perception globale qu'a le client de l'organisation.

On en retient comme enseignement pour les organisations de tourisme sportif, que le développement de leur offre ne peut aboutir sans y impliquer avant tout les hommes et l'identité de leur métier. Même si ce processus échappe à toute rationalisation et que son instrumentalisation reste difficile, le développement du tourisme sportif repose en très grande partie sur ses acteurs et de la représentation de leur métier.

CONCLUSION

Le sport intègre l'industrie du tourisme sous sa forme ludique. Il s'émancipe de la vocation compétitive du mouvement associatif et fédéral et revêt une logique de consommation. La pratique de sports de loisir enregistre une croissance constante depuis une vingtaine d'années. Si le sport présente aujourd'hui les caractéristiques économiques d'un marché, l'industrie du tourisme le considère toujours comme un simple loisir de complément. Le tourisme sportif ne se structure pas et les organisations fonctionnent sans volonté apparente de développer leur offre, paradoxalement à la dynamique du secteur dans lequel elles exercent. Le tourisme sportif se présente sous la forme d'une juxtaposition de services de tourisme et d'activités sportives sans réelles stratégies d'organisation et de communication. Actuellement, la majorité des auteurs s'accordent à dire qu'il ne représente pas une réelle offre de service.

La consommation croissante des activités ludosportives et le dynamisme local de l'industrie du tourisme encadrent le secteur du tourisme sportif alors qu'il se caractérise par un sous-développement persistant. L'investigation explore les origines de ce paradoxe. Une étude conjoncturelle exclue toute origine d'ordre économique et engage l'investigation sur une problématique communicationnelle. L'étude se cadre sur le concept interactionniste spécifique des sciences de l'information et de la communication. Ainsi orientée, l'investigation explore le processus identitaire supposé être à l'origine de la problématique du tourisme sportif. La communication s'y construit entre les acteurs professionnels du tourisme sportif et leurs clients en s'insérant dans la complexité conjoncturelle des entreprises.

L'investigation se centre sur les phénomènes identitaires qui affectent le tourisme sportif. Le processus identitaire s'explore dans une logique de construction réciproque. L'identité est reconnue dans la mesure où elle est à la fois suffisamment identique et suffisamment différente des autres professionnels. La connaissance des processus éclaire le phénomène de construction identitaire des acteurs du tourisme sportif. La confrontation à la matérialité professionnelle marchande du tourisme se perçoit comme

un désenchantement par les professionnels du sport. Ces acteurs construisent une représentation valorisante des métiers du sport à partir de ses valeurs intrinsèques alors que la matérialité marchande s'élève en opposition.. Cette résistance se matérialise dans la culture des entreprises de tourisme sportif qui se construit dans l'opposition aux exigences marchandes de ces professions. Considérant que la culture d'une organisation en assure sa régulation sociale, la conduite du projet de recherche investit la bibliographie du management en centrant son approche sur la gestion des aspects culturels de l'organisation.

L'investigation explore comment les organisations font face à ce phénomène culturel. La culture d'une entreprise se présente comme l'expression humaine de ses activités professionnelles. Les contraintes matérielles relatives au travail exercent des contraintes sur les acteurs qui résistent à toute évolution. La recherche se renseigne dans l'histoire des différents courants du management. Elle met en évidence la prise en compte des préoccupations culturelles dans les organisations en étudiant la communication qui accompagne chaque évolution. Le management gère les résistances des acteurs à l'aide d'une communication qui confère plus de sens au travail. L'organisation valorise ses dimensions immatérielles et la communication ne s'élabore plus sur la base de la matérialité de ses activités professionnelles.

Les recherches portant sur la culture d'entreprise sont essentiellement d'origine américaine. Cela demande de diverger du modèle instrumental qu'elles prônent pour l'adapter aux réalités locales des organisations. En France, la culture d'entreprise se présente d'avantage centrée sur les réalités sociales de l'individu que sur sa fonction. La communication se construit à partir de l'identité véhiculée par les rôles et les statuts de chaque acteur dans l'organisation. L'extrapolation de ces investigations au domaine du tourisme sportif formulent le corps d'hypothèse : La résistance à l'industrialisation des activités sportives s'explique comme la conséquence de la perception par les acteurs d'une certaine déqualification et de perte de sens social de leur travail. C'est la matérialité professionnelle de l'organisation qui est à l'origine de ce phénomène. Nos propos dressent des liens entre les faits organisationnels et la dimension identitaire à l'aide d'études de cas effectuées en entreprise. L'absence d'organisation de taille conséquente en tourisme sportif impose d'explorer ce phénomène au sein de six grandes firmes industrielles. Leurs études mettent en exergue la récurrence d'une communication qui cherche à valoriser le

métier de leurs acteurs quand les organisations changent leur matérialité professionnelle. Pour faire face aux contraintes économiques et sociales en provenance de son environnement, ces six firmes adaptent leur organisation. Chacune des évolutions s'accompagne d'une communication de revalorisation des métiers de l'entreprise. Cette récurrence conduit à valider l'hypothèse émise : Lorsque l'organisation s'engage dans une logique de rationalisation du travail, les acteurs construisent en réaction une communication centrée sur une revendication de leur identité professionnelle.

Les résultats se transfèrent dans le secteur ludosportif. Une série de vingt entretiens matérialise les spécificités de la construction identitaire du tourisme sportif. Les experts, représentants d'institutions et personnalités professionnelles s'expriment sur la nécessité de rationaliser les activités pour atteindre une qualité technique de service. Cette logique, bien que techniquement nécessaire, s'oppose également à l'attente d'authenticité des clients. Cette authenticité est unanimement mise en avant par l'ensemble des acteurs interrogés et énonce une quête identitaire. Fort de ces résultats, on dresse un modèle de la construction identitaire du tourisme sportif : Les acteurs professionnels du tourisme sportif, confrontés à la matérialité professionnelle marchande, entrent dans un processus de résistance à la banalisation de leurs activités. Ils expriment cette identité aux clients dans la communication construite autour de revendications d'authenticité. Cette communication maille la matérialité professionnelle et les valeurs intrinsèques que véhicule le sport. Stratégiquement, cette quête de sens est utile au tourisme sportif. Par son expression, l'offre se perçoit et se différencie au travers de ses particularismes culturels. Si cette communication entrave le développement organisationnel de l'offre de tourisme sportif, elle représente également un avantage communicationnel indéniable. Elle apporte à l'organisation des particularités qui se remarquent et s'opposent à la banalisation de l'offre en maintenant une représentation sociale du sport que certains consommateurs attendent.

La compréhension de ce processus de construction identitaire entraîne à penser qu'il peut se généraliser à toute entreprise, dont les clients sont enclins à construire une communication avec les acteurs de l'organisation qui dépasse la simple fonctionnalité marchande. Dans ce cas, l'identité d'une organisation témoignant de son patrimoine, de sa situation géographique ou de sa culture, lui permet de revendiquer une place au sein d'une économie globale qui sous-entend la disparition des particularités locales.

Bibliographie

- Abou S, L'identité culturelle, Anthropos, Paris, 1986.
- Albert S, Whetten D, Organizational identity, Research in organizational behaviour, JAI Press, Greenwich, 1985.
- Alpes Maritimes et Var, Guides Gallimard, Paris, 1999.
- Amado, Faucheux et Laurent, Organizational change and cultural real time : Franco American contrast, International Studies of Management & Organisation, automne 1991.
- Angers M, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Centre éducatif et culturel, Montréal, 1992.
- Ansoff H, Corporate Strategy, Mc Graw-Hill, Québec, 1968.
- Ansoff I., Strategic management, Mc Millan, New-York, 1979.
- Aktouf, O, Le management entre tradition et renouvellement, Morin Gaétan, Paris, 1998.
- Archier G, Serieyx H, L'entreprise du troisième type, éd. du Seuil, Paris, 1984.
- Arnoux J-P et Bevand R, Travail en groupe in Mutation de l'entreprise, Septembre 1989.
- Askenazy P, La croissance moderne, Organisations innovantes du travail, Economica, 2002.
- Auger N., Une méthodologie interdisciplinaire afin de répondre aux exigences d'une problématique en SIC, in Les recherches en informations et communication et leurs perspectives, SFSIC, Paris, 2002.
- Augustin J-P, L'émergence des stations surf sur le littoral aquitain, Cahiers Espaces, ETE, Paris, 1997, page 120.
- Augustin J-P, Sport, géographie et aménagement, Nathan, Paris, 1995.
- AFIT, Le guide de l'opérateur touristique, Paris, 1996
- Analyse de l'offre des voyageurs, Equipe d'études et de recherches sur l'offre sportive, Université Joseph-Fourier, Grenoble, 1996.
- Archier G., Serieyx H., Pilotes du troisième type, Seuil, 1986.
- Babbage C,
- Bachelard G, La formation de l'esprit scientifique, Vrin, Paris, 1977.
- Balle R., Sociologie des organisations, Presses Universitaires de France, Que sais-je, Paris, 1990.
- Barnard C, The theory of authority, Cambridge, Harvard university Press, Londres, 1938.
- Bartoli A et Hermel P, Piloter l'entreprise en mutation, Editions d'Organisation, Paris, 1986.
- Barlett C et Ghoshal S, Managing across borders : The transnational solution, in Harvard Business School Press, New-York, 1991.
- Bateson G, Vers une écologie de l'esprit, Seuil Paris, 1980.
- Bateson G, Communication et société, Seuil Paris, 1988.
- B.C.G., Mécanismes fondamentaux de la compétitivité, Ed Hommes et Techniques, Paris, 1980.
- Beltran A, L'histoire d'entreprise pour la connaissance et l'efficacité, in L'entreprise et ses mémoires, Communication & Organisation N°7, GREC/O, Page 28.
- Bennis W., Diriger les secrets des meilleurs leaders, InterEditions, Paris, 1985.

- Bernard F, Contribution à une histoire de la communication des organisations dans les SIC, in Les origines des sciences de l'information et de la communication, Regards Croisés, Robert Boure, Septentrion, Paris, 2002, page 158.
- Bernard F, Le management par projet, une logique de communication imparfaite, in Management par projets et logiques communicationnelles, Communication & Organisation, GREC/O, N° 13, Bordeaux, 1998. page 179.
- Bernard F, Dynamiques scientifiques pour territoire en mouvement, in Les recherches en information et communication et leurs perspectives, SFSIC, Paris, 2002, Page 2.
- Bernard, F, Conférence internationale francophone en sciences de l'information et de la communication, Bucarest, juillet 2002.
- Bernard F., La communication de changement : vers une heuristique de l'induction, in Induction et Communication, Communication & Organisation n° 12, GREC/O, Bordeaux, 1997.
- Bernoux P, La sociologie des organisations, Editions du Seuil, collection Points, Paris, 1985.
- Bernoux P, La sociologie des entreprises, Seuil, Paris, 1995.
- Bertalanffy L, Théorie générale des systèmes, Dunod, Paris, 1982.
- Bijon C., Manager l'entreprise par les valeurs in Echanges et projets n° 58, septembre 1989
- Blake R, Mouton J, Les deux dimensions de la vente, Les Editions d'Organisation, Paris, 1971.
- Blake R, Mouton J, La troisième dimension du management, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987.
- Blanchet A, Cotman A., l'enquête et ses méthodes : L'entretien, Nathan Université, 1992
- Bloch M ; Culture historique et action économique : à propos de l'exemple américain, Annales d'histoire économique et sociale n°9, 15 janvier 1931.
- Blumenbach, Anthropologie raciale, Gottingen, 1795.
- Blum C, Chiffres clés de l'économie du sport, INSEE, Paris, Numéro spécial Mars 2000.
- Boed V, Controls and automation for facilities managers, CRC Press, USA, 1998.
- Bonnafos G, Gilbert P, Mussano J-P, L'Organisation qualifiante in Théorie et Réalisations, Mars 1994.
- Bonnafos G, Le rôle des groupes identitaires dans les changements d'organisation in Document Interne EDF GDF, Avril 1993.
- Bonte P, Izard M, Dictionnaire de l'anthropologie et de l'ethnologie, PUF, Paris, 1991.
- Bosquet R, Comment diffuser la responsabilité dans l'entreprise, Rapport de l'Institut de l'Entreprise, Paris, Mars 1993.
- Bougnoux D, La communication contre l'information, Hachette, Paris, 1995.
- Boyer L et Equiebey N, Le Projet d'Entreprise, Edition d'Organisation, Paris, 1987.
- Boyer M, Viallon P, La communication touristique, Que sais-je, PUF, Paris, 1994.
- Bussière M. et Raoul L., Qu'est-ce qu'une entreprise aujourd'hui, Editions d'Organisation, Paris, 1978.
- Bussièrès M, Le management multi-dimensionnel, Nathan, Paris, 1992.
- Bougnoux D, Sciences de l'information et de la communication, Textes essentiels, Larousse, Paris, 1993.
- Bougnoux D, La communication par la bande, Paris, Ed La Découverte, 1993.
- Bougnoux D., propos recueillies par Sylvie Bourdin, in Communication & Organisation N° 13, GREC/O, Bordeaux, 1998, page 320
- Bourdieu P., Comment peut-on être sportif ? in Questions de sociologie, Edition de Minuit, Paris, 1980

- Boyer M, Viallon P, La communication touristique, Que-sais-je, N° 2885, Paris, PUF, 1994.
- Boyer L, Equilbey N, Le projet d'entreprise, Edition d'Organisation, Paris, 1989.
- C.J.D. (ouvrage collectif), Cinquante ans qui ont changé l'entreprise 1938-1988, Communica International, Paris, 1990.
- Callot P, « Les fReins au développement des PME », Publication sur réseau internet, Université de Poitiers, 2000.
- Capet M, Cause G, Meunier J, Diagnostic, organisation et planification de l'entreprise, Economica, Paris, 1886.
- Carayol V., Pour une approche communicationnelle de la qualité, in Europe et Communication, Communication et organisation n° 17, GREC/O, Bordeaux, 2000.
- Cardon A, Lehnardt V, Nicolas P., L'analyse transactionnelle, outil de communication et d'évolution, Editions d'Organisation, Paris, 1979.
- Chandler A, La main visible des managers, Economica, Paris, 1988
- Chazeaud P, Management du tourisme sportif et des loisirs péri-urbain, Presses universitaires du sport, Voiron, Paris, 2000.
- Cheminade D., Sport , tourisme et environnement, Tourisme et sport, ETE, paris, 1997, page 37.
- Chevalier J, Organisation, Tome 1, Edition Dunod, Paris, 1966.
- Chifflet P., Sport fédéral de compétition et sport local de loisirs in Loisirs sportifs, cahiers espaces, Paris, 2000, page 24-26.
- Chifflet P., Sport fédéral de compétition et sport de loisir, Loisirs sportifs, Espace, Paris, 2000, page 32.
- Comte A, Discours sur l'esprit positif, in Traité philosophique d'astronomie populaire, Edition de l'apostolat positiviste, Paris, 1944.
- Comte-Sponville A., Dictionnaire philosophique, PUF, Paris, 2001.
- Crozier M, La société bloquée, Seuil, Paris, 1970.
- Crozier M, Friedberg E, L'acteur et le système, Seuil, 1977.
- Crozier M, L'entreprise à l'Ecoute, vers un management post industriel, Inter Editions, Paris, 1990.
- Crozier, Le phénomène bureaucratique, Seuil, Paris, 1963.
- Crozier M., On ne change pas la société par décret, Grasset, Paris, 1994.
- Darbelet, Economie d'entreprise, Foucher, Paris, 1999.
- Darwin C, De l'origine des espèces par voie de sélection naturelle, Londres, 1859.
- Deslauriers J-P, Recherche qualitative : guide pratique, Mc Graw-Hill, Québec, 1991.
- De Boeck-Wesmael, Culture et communication, Bruxelles, 1996.
- Detouf A, Propos de O.L. Barenton, Edition d'Organisation, Paris, 1982.
- Detrie J-P et Ramantsoa B, Stratégie de l'entreprise et diversification, Nathan, Paris 1983.
- Defourny V et Peter A dans le Guide des métiers de la qualité, INSEP, Paris, 1995.
- Dorra H et Milet G, Comment mener un entretien individuel, Dunod, Paris, 1984.
- De Rosnay J., Le Macroscopie, Edition du Seuil, Collection Points, Paris, 1975.
- De Vico, De la très ancienne philosophie des peuples italiques, Ed Trans Europ Express, 1978.
- Deming E, Quality, productivity and Competitive position, M.I.T., Boston, 1982
- Deming E, The Deming management method, Dodd, Mead and co., New York, 1986.
- D'Humiére P , Le management de la communication d'entreprise, Eyrolle, 1993.
- Deschamps J-C, Beauvois J-L La psychologie sociale : Des attitudes aux attributions, PUG, Grenoble, 1996
- Dictionnaire critique du Marxisme, P.U.F, 1985
- D'Iribane P, La logique de l'honneur, Seuil Paris, 1989.

- Donnadieu G, *Entreprise et personnel*, n° 318, octobre 1990
- Drucker P, *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Edition d'Organisation, Paris, 1977.
- Dubar C., *Construction des identités sociales et professionnelles*, Colin, Paris, 1991.
- Dubar C., Tripiet A., *Sociologie des professions*. Armand Colin, Paris, 1998
- Dubreuil G, Guy, *Notes de cours du Département d'anthropologie*, Université de Montréal, 1970.
- Dumazdier J, *Révolution culturelle du temps libre*, Méridiens Klincksieck, Paris, 1988.
- Dunyach J-P et Leclair P, *L'Equipe opérationnelle de base. Une unité élémentaire de la production*, Publication interne Renault, Novembre 1986.
- Durand D, *La systémique*, PUF, Paris, 1979.
- Durkheim E., *Division et spécialisation du travail*,
- Dussart C, *Comportement du consommateur et stratégie de marketing*, Mc Graw-Hill editeurs, Québec, 1983
- Eliott J, *The cultural change of the factory*, Glacier Metal Company, New York, 1951.
- Erikson H, *Enfance et société*, Delachaux et Niestle, Paris, 1982.
- Etchegoyen A, *Les entreprises ont-elle une âme ?* Editions Françoise Bourrin, Paris, 1990.
- Fayol H, *Administration Industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1981.
- Favret-Saada J., *Etre affecté*, Gradhiva N° 8, 1990.
- Ford H., *Ma vie et mon œuvre*, Payot, Paris, 1976.
- Fustier M, *L'entreprise mis en pièces...de théâtre*, Editions d'Organisation, Paris, 1989.
- FFRP (Enquêtes conduites pour le compte de), *Labo Sport/Séquence Marketing*, Janvier-Juin 1996.
- Friedman G. et Naville P., *Traité de sociologie du travail*, A. Colin, Paris, 1962,
- Gallup
- Gaudin T., *Pouvoir du rêve*, Centre de recherche sur la culture technique, Edition d'Organisation, Paris, 1984.
- Garrigues, *Evolution de la pratique sportive des Français de 1967 à 1984*, Collection INSEE, n°595, Paris, 1988.
- Genest S, *La passion de l'échange*, Gaëtan Morin, Boucherville, 1985.
- Giard D, *Les enjeux du tourisme sportif de nature en montagne*, in *Tourisme et Sport*, Cahiers Espaces n° 52, ETE, Paris, 1997, page 50.
- Giard V, *Gestion de projets*, Economica, Paris, 1991.
- Giddens A., *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Paris, 1994.
- Glyptis A., *Sport and tourism in western europe*, British Travel Educational Trust, London, 1982.
- Goffman E, *La mise en scène de la vie quotidienne*, Minuit, Paris, 1973.
- Goffman E, *Les rites d'interaction*, Minuit, Paris, 1974.
- Gomes Da Silva J-C., *L'identité volée*, Ed Université Libre de Bruxelles, Bruxelles, 1973, page 31.
- Guides Randoxygène, *Conseil Général des Alpes Maritimes*, 2003.
- Habermas J, *Morale et communication, conscience morale et activité communicationnelle*, Fayard, Paris, 1973.
- Habermas, *La technique et la science comme idéologie*, Ed Denoel/ Gonthier, Paris, 1984.
- Hall E, *Le langage silencieux*, Le seuil, Paris, 1986.
- Hall E, *Au delà de la culture*, Le seuil, Paris, 1987
- Harle E, Jouanneault J-D, *L'entreprise en tant que système*, Presses Universitaires de Lyon, Lyon, 1985.

- Haneau G, Le management de la qualité des services dans le secteur des loisirs sportifs, in Sport et Management, Dunod, Paris, 1998, page 297-308.
- Herniaux G., Gérer la communication du projet, in Management par projets et logiques communicationnelles, Communication & Organisation n°13, GREC/O, Bordeaux, 1998, pp 42.
- Henriet B, Audit de la communication interne, Personnel n° 332, Paris, 1992.
- Hermel P, Le management participatif, sens, réalités, actions, Les Editions d'Organisation, Paris, 1988.
- Herskovits M, Les bases de l'anthropologie culturelle, François Mastero Editeur, Paris, 1967.
- Hervieu-Lèger, Les identités religieuses en Europe, La Découverte, Paris, 1996.
- Hiam A, MBA Marketing, Edition Maxima, Paris, 1994.
- Hillaiet D., Entrepreneuriat et développement d'activités ludosportives in Loisirs sportifs, Cahiers Espaces, Paris, 2000.
- Huet, Rabeyrin et Sultan, Action Touristique, Bréal, Paris, 1998, Page 12
- Hughes E, Le regard sociologique, E.H.E.S.C., Paris, 1997
- Irlinguer P, Les pratiques sportives des Français, INSEP, Paris, 1987.
- IREP, Identité et image d'entreprise, Paris, 1986.
- Jacob G., Le reengineering de l'entreprise, (Hermes, Paris, 1994, page 2), cité par Bernard F., La communication de changement, in Induction et communication, Communication et Organisation n°12, opus cité, page 304.
- Kant E, Critique de la raison pratique, PUF, Paris, 2000.
- Kets de Vries F-R, et Miler D, L'entreprise névrosée, McGraw-Hill, Québec, 1985.
- Kotler P, Dubois B, Marketing-management, 6° édition, Publi Union, Paris, 1988
- Kroeber A, Kluckhohn C, Culture : A critical review of concepts and definitions, Mac Millan, New-York, 1952.
- Kupiec A et col., Bibliothèques et évaluation, Ed Cercle de la librairie, Paris, 1994.
- Kurtzman J., « Categories Revisited », Journal of Sport Tourisme, vol 2, 1996, page 12-20.
- La consommation des loisirs en France, enquête CREDOC, Paris, novembre 1994.
- Labarrière , Encyclopédie philosophique universelle, Paris, 1990
- Laburthe-Tolra et Tarnier, Méthodologie d'enquête en anthropologie, PUF, Paris, 1993.
- Lafrance A., David M., Les signes d'une appartenance multidimensionnelle, in Management par projet et logiques communicationnelles, Communication et Organisation n° 13, GREC/O, Bordeaux, 1998.
- Lamarck B., Philosophie zoologique, Londres, 1809 .
- Lamizet B, Les lieux de la communication, Mardaga, Liège, 1992.
- Lamizet, Silem, Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Ellipses, 1997, Paris
- Landier H, Vers l'entreprise intelligente, dynamique du changement, Calman-Levy, Paris, 1991.
- Langaney A, Les Hommes, Armand Colin, Paris, 1988.
- Laramée A, Vallée B, La recherche en communication, Element de méthodologie, Sillery, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1991.
- Lassale J-P, Sport et délinquance, Economica, Paris, 1988
- Latour B, La vie de laboratoire, 3a Découverte, Paris, 1989.
- Layole G, La conduite d'entretiens, Les Editions d'Organisation, Paris, 1982.
- Leach E.R. et Balandier G., Critique de l'anthropologie, Cambridge, 1961.
- Lebreton D, Anthropologie du corps et modernité, PUF, Paris, 1992.
- Le Goff J-P, Le mythe de l'entreprise, La découverte, Paris, 1992.
- Lehnish J.-P, La communication dans l'entreprise, PUF, Paris, 1985.

- Le Moëne C, Communication et induction dans les démarches de recompositions organisationnelles : d'une logique de la vérité à une logique de convenance, in *Induction et communication* n° 12, GREC/O, Bordeaux, 1999..
- Lemoigne J-L, La théorie du système général, PUF, Paris, 1977.
- Lemoigne J-L, Le constructivisme, ESF, Paris, 1994-1995.
- Lehnish J-P, La communication dans l'entreprise, Presse Universitaire de France, Paris, 1985.
- Lévi-Strauss C., Anthropologie structurale, Ed. Press Pocket, Paris, 1958.
- Lewin K, Psychologie dynamique, PUF, Paris, 1964.
- Lewin K, Lipitt, White R, Patterns of aggressive behavior in experimental created social climate, *Soc Psycho*, X, 1939.
- Lipovetski G, Ethique, média et entreprise, LIBER, Paris, 2002.
- Loret Alain, Génération Glisse, Autrement, Paris, 1995.
- Loslier S, Les rapports d'altérité, nous et les autres, MEQ, Québec, 1990.
- Lowie R., Traité de sociologie primitive, Union Générale d'Édition, Payot, Paris, 1969.
- Lucchini R, Sociologie de la survie, PUF, Paris, 1998.
- Lussato B, Le défi culturel, Nathan, Paris, 1989.
- Malamas J-P, Apprendre la plongée, un jeu d'enfant, Edition Vigot, Paris, 1985.
- Malamas J-P, Passeport pour l'espace bleu, Vigot, Paris, 1997.
- Mac Gregor D, La dimension humaine de l'entreprise, Gauthier Villard, Paris, 1979
- Malinoski B. , Jankélévitch S., La sexualité et sa répression dans les sociétés primitives, Payot, Paris, 2001.
- Massiera B., Pour une organisation de l'offre de loisirs sportifs, in *Loisirs Sportifs, cahiers espaces*, Paris, 2000, page 46.
- March G et Simon A, Les organisations, problèmes psychosociologiques, Dunod, Paris, 1984.
- Marchinet M, La stratégie, du diagnostic à la décision industrielle, Chotard et associés éditeurs, Paris, 1986, page 90.
- Martinet C, Management stratégique : Organisation et politique, Mc Graw-Hill, Québec, 1984.
- Martinet C, Stratégie, Vuibert, Paris, 1983.
- Marx K, Le capital, Livre 1, Editions sociales, Paris, 1975.
- Marx et Marxisme, Encyclopédie Universalis, corpus 40, Paris, 1995.
- Mayo E, The human problems of an industrial civilisation, Macmillan, New-York, 1933.
- Maslow A., Vers une psychologie de l'être, Fayard, Paris, 1972
- Mead M., l'Esprit, L'anthropologie comme science humaine, Payot, Paris, 1971.
- Mendras H, Eléments de sociologie, Armand Colin, Paris, 1976.
- Mermet G, Francoscopie, Sport et jeux, Larousse, Paris, 2001, Page 439-448.
- Mintzberg H, Structures et dynamique des organisations, Edition d'organisation, Paris, 1982
- Mintzberg H, Le pouvoir dans l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 1986.
- Mintzberg H, Le management, voyage au cœur des organisations, Edition d'organisation, Paris, 1990.
- Monod J. Le hasard et la nécessité, Le Seuil, Paris, 1970, page 70.
- Morgan G, Images de l'organisation, Les presses de l'université Laval, Paris, 1986
- Morin P, Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 1989.
- Morin E, Introduction à la pensée complexe, Communication et complexité, ESF, 1990.
- Morin E, La méthode, tome 1, La nature de la nature, Le Seuil, Paris, 1977.
- Moscovici S, La société contre nature, UGE, Paris, 1972.

- Moscovici S, Essai sur l'histoire humaine de la nature, Flammarion, Paris, 1968-1977.
- Moscovici S, La machine à faire des dieux, Fayard, Paris, 1988.
- Moscovici S, Des représentations collectives aux représentations sociales, in Jodelet D, Les représentations sociales, PUF, Paris, 1985.
- Mounet J-P, Les A.P.S. dans l'offre touristique, Cahier Espaces n°52, Paris, 2000, page 102
- Muchielli A, La dynamique des groupes, ESF, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1980.
- Mucchielli A, Les situations de communication, Eyrolles, Paris, 1991.
- Mucchielli A., Pour des recherches en communication in La recherche en communication, Communication et organisation n° 10, GREC/O, Toulouse, 1996, page 84.
- Muzard M, Ces grands singes qui nous dirigent, Editions Albin Michel, Paris, 1997.
- Nifle R, La raison a-t-elle toujours raison ou la cohérence de la raison, Publication interne de l'Institut Cohérences, Paris, 1988
- Nifle O, Les conceptions du patronat français en matière de gestion des ressources humaines de 1945 à 1975, Publication de l'Université de la Sorbonne UER d'histoire, Paris, 1990
- Nuttin J, Théorie de la motivation humaine, PUF, Paris, 1991.
- OCDE, Politique et tourisme international dans les pays de l'OCDE, Paris, 1991.
- Origet du Cluzeau C., Viceriat P., Le tourisme des années 2010, La mise en futur de l'offre, Conseil National du Tourisme, La documentation Française, Paris, 2000.
- Origet du Cluzeau C., Viceriat P., Rapport du Conseil National du Tourisme, Paris, 2002.
- Ouchi W, Théorie Z, InterEditions, Paris, 1982.
- Osborn A, L'imagination constructive, Dunod, Paris, 1965.
- Pagnol G., Tourisme sportif et secteur marchand in Tourisme et sport, espaces, Paris, 1997
- Pastor P, Breard R, De l'individu à l'équipe, Liaisons, Paris, 1999.
- Pemartin D, Les démarches de projets personnels, EAP, Paris, 1995.
- Perret B, Roustang G., L'économie contre la société, Esprit, Seuil, Paris, 1993.
- Perigord M, Réussir la qualité totale, Editions d'Organisation, Paris, 1987.
- Peters T et Waterman R, Le prix de l'excellence, Inter Editions, Paris, 1986.
- Pigeassou C, Garrabos C, Management des organisations de services sportifs, PUF, Paris, 1997.
- Pigeassou C., Emergence du sport dans l'offre touristique in, Tourisme et sport, ETE, paris, 1997, page 16-17.
- Pigeassou C., Sport et tourisme : Emergence du sport dans l'offre touristique in Sport et tourisme, cahier Espaces n°52, Paris, 1997, page 21.
- Pigeassou C, Le tourisme sportif : Cadre d'analyse et contexte. L'exemple de la France, Publication interne de l'Université de Montpellier diffusée par réseau internet, 2002.
- Pociello C., Les cultures sportives, PUF, Paris, 1993.
- Pociello C, Sports et sciences sociales. Histoire, sociologie et prospective, Vigot, 1999.
- Porter M, L'avantage concurrentiel, InterEditions, Paris, 1986.
- Porter M, Choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris, 1982.
- Polanyi K. et Dalton G., Systèmes économiques pré capitalistes, Beacom Press, Boston, 1968.
- Prosbt S, Ulrich H, Pensée globale et management, Editions d'Organisation, Paris, 1989.
- Quarre F, La stratégie pour gagner, Masson, Paris, 1987.

- Rapport de la Commission Européenne du Tourisme établi à l'intention du Conseil des Ministres du Marché Intérieur, des Consommateurs et du Tourisme, Paris, novembre 2001.
- Rauch A, Vacances et pratiques corporelles. La naissance des morales du dépaysement, PUF, Paris, 1988.
- Rasse P, Identités culturelles et communication en Europe, in Europe et communication, Communication et Organisation n° 17, GREC/O, Bordeaux, 2000, page 144.
- Rasse P, Les musées d'entreprises, in L'entreprise et ses mémoires, Communication & Organisation N°7, GREC/O, 1995, Bordeaux, page 74
- Ravenne C, Les nouvelles mises en œuvre du management, éd. E.S.F., Paris, 1988.
- Rey A, Dictionnaire, Le Robert, Paris, 1998.
- Reynaud J-D, Les régulations dans les organisations. Régulations de contrôle et régulation autonome, Revue Française de sociologie, Paris, 1988, volume XXIX, p 5-18.
- Riboud A, Modernisation, mode d'emploi, Union Générale d'Édition, Paris, 1987.
- Riley C, L'art et la manière, Les Cahiers Français, page N°233, 1987.
- Robert P, À propos de la dynamique des TIC, entre histoire et modèle, in Les recherches en information et communication et leurs perspectives, opus cité Saouter C., Nécessité et problèmes d'une histoire des communications, in Les recherches en information et communication et leurs perspectives, SFISC, Paris, 2002, Page 91.
- Rosnay J (de), Le macroscop, vers une vision globale, Seuil, Paris, 1975.
- Sachs B, Sports, Jeunesse et logiques d'insertion, La Documentation Française, Paris, 1995.
- Sainsaulieu R, Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Dalloz, Paris, 1987.
- Sainsaulieu R, L'entreprise, une affaire de société, PFNSP, Paris, 1990.
- Saouter C, Nécessité et problèmes d'une histoire des communications, in Les recherches en information et communication et leurs perspectives, SFISC, Paris, 2002, Page 99.
- Schneider C, Arme stratégique pour l'entreprise, son histoire in L'entreprise et ses mémoires, N°7, GREC/O, 1995, Bordeaux, page 109
- Schreid J, Les grands auteurs en organisation, Dunod, Paris, 1980.
- Schreib J, L'art du temps, Fayard, Paris, 1983.
- Schwebig P, Les communications de l'entreprise, Mac Graw Hill, Paris, 1988.
- Sereyx H, Mobiliser l'intelligence de l'entreprise, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1987.
- Settekorn Wolfgang, Métaphorisation mutuelles in Induction et communication, Communication & Organisation N° 12, GREC/O, Bordeaux, 1997, page 207-208.
- Sfez L, Critique de la communication, Le seuil, Paris, 1988.
- Sfez L, Dictionnaire de la communication, Presses Universitaires de France, Paris, 1993.
- Simon H, Models of man, social and rational, Harper, New-York, 1957.
- Smith A, Division du travail,
- Simon A, Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel, Dunod, Paris, 1991.
- Strategor, Politique générale d'entreprise, stratégie, structure, décision, identité, Inter Edition, Paris, 1988.
- Stopford J, Publication sur Forum Internet, Institut du Management, 2001.
- Strycman P., De la méthode in La recherche en communication, Communication et Organisation n° 10, GREC/O, Bordeaux, 1996, Page 24.
- SEATM, Les Nouvelles Glisses, paris, 1995.
- Tap P., Identité collective et changement sociaux, Privat, Toulouse, 1980, page 12.
- Taylor F., La direction scientifique des entreprises, Dunod, paris, 1957.

- Thévenet M, La culture d'entreprise, Les éditions d'organisation, 1994.
- Tinard Y, « Le sport dans le tour operating français », in espaces n°113, décembre 1991
- Torres O, PME, de nouvelles approches, Economica, Paris, 1999.
- Tylor E, La civilisation primitive, Reinwald and co, Paris, 1876-1878.
- Valette-Florence Pierre, Les styles de vie, Bilan, critique et perspectives, Fernand Nathan, 1994.
- Vauvenargues, Cahiers philosophiques n°51, CNDP, Paris, 1992.
- Waterman R, Peters T, Le prix de l'excellence, Inter Editions, Paris, 1983.
- Watzlawick P, Une logique de la communication, Collection Points, Seuil, Paris, 1979.
- Watzlawick P, L'invention de la réalité, Contribution au constructivisme, Seuil, Paris, 1988
- Weber M, Economie et société, Plon, Paris, 1971.
- Wiener N, Cybernétique et société, Deux-Rives, Paris, 1952.
- Winkin Y, Anthropologie de la communication, De Boeck, Bruxelles, 1996.
- Winkin Y, La nouvelle communication, Le Seuil, Paris, 1981.
- Winkin Y., L'observation participante est-elle un leurre ?, in Induction et Communication, Communication & Organisation, n°12, GERC/O, Bordeaux, 1997, page 134.
- Wuillème T., Une histoire globale de la communication, in Les recherches en information et communication, Actes du XIII° congrès national des sciences de l'information et de la communication, SFSIC, 2002, Paris, Page 105.
- Yoshimori M, Les entreprises Japonaises, PUF, Paris, 1984.

TABLE DES MATIERES

Introduction	4
Première partie	
L'organisation artisanale du sport face à la réalité industrielle du tourisme	
1° chapitre	
Le contexte professionnel et les réalités du tourisme sportif	6
1.1 La conjoncture favorable au développement du tourisme sportif	7
1.1.1 L'émancipation de l'offre sportive vers une logique de loisir	8
1.1.2 Le cadrage quantitatif des sports de loisir	9
1.1.3 L'apparition et la définition du tourisme sportif	12
1.1.4 L'actualité conjoncturelle du secteur touristique	15
1.1.5 Les réalités locales prédisposent aux activités du tourisme sportif	18
1.1.6 La conjoncture sensible du tourisme n'affecte pas celle du sport	22
1.1.7 Les déficiences du couplage entre le tourisme et les sports	26
1.1.8 Les faiblesses organisationnelles du tourisme sportif	30
1.1.9 L'origine culturelle de la défaillance de l'offre de tourisme sportif	34
2° chapitre	
L'ambiguïté de la communication dans le monde professionnel	39
1.2 La référence aux sciences de l'information et de la communication	40
1.2.1 La complexité organisationnelle du tourisme sportif	40
1.2.2 Les problèmes relationnels dans l'organisation de tourisme sportif	49
1.2.3 Les problèmes sociaux engendrés par l'évolution organisationnelle	51
3° chapitre	
L'exploration de la culture professionnelle du tourisme sportif	55
1.3 Le recours aux concepts de l'anthropologie culturelle	56
1.3.1 L'investigation de l'identité sous une approche anthropologique	57
1.3.2 L'interprétation structuraliste du concept d'identité	60

Deuxième Partie

La place de l'identité professionnelle dans le développement des entreprises

4° chapitre

La construction de l'identité entre similitude et différenciation	65
2.4 L'exploration du concept d'identité	66
2.4.1 La dualité du concept d'identité	67
2.4.2 Les processus d'attribution de l'identité	69
2.4.3 Le concept d'identité dans une logique constructiviste	72
2.4.4 Le cadre identitaire de la profession sportive	78
2.4.5 La gestion malaisée des organisations sportives	87
2.4.6 Les résistances identitaires face à une communication à logique économique	89

5° chapitre

L'évolution du management de la fonction vers le lien social	91
2.5 La genèse de la théorisation de l'expérience managériale	92
2.5.1 La recherche de rationalisation dans l'organisation	92
2.5.2 L'émergence d'une quête identitaire des acteurs de l'organisation	96
2.5.3 L'organisation communique entre rationalité et réalité sociale	101
2.5.4 La multidimension du management moderne	102

6° chapitre

La quête de sens au travail dans les entreprises	115
2.6 La culture, une construction de la nature humaine	116
2.6.1 La culture comme expression des activités humaines	117
2.6.2 La culture, expression sociale de l'organisation	118
2.6.3 Le projet d'entreprise, vision instrumentale de la culture de l'organisation	120

7° chapitre

La revendication identitaire des acteurs du tourisme sportif	125
2.7 L'appréhension de la dimension sociale par le management	126
2.7.1 L'émergence des préoccupations sociales du management	127
2.7.2 La réforme culturelle du management	131
2.7.3 L'intégration de la dimension culturelle dans le management	134
2.7.4 L'identification des facteurs de la motivation au travail	136
2.7.5 La gestion de l'organisation par ses aspects culturels	140
2.7.6 La modélisation fonctionnelle de la culture d'entreprise	142
2.7.7 Les limites d'une approche instrumentale de la culture d'entreprise	150
2.7.8 L'incohérence de la culture d'entreprise fonctionnelle	153
2.7.9 La culture d'entreprise gouvernée par sa dimension identitaire	158
2.8.0 Un management en équilibre entre fonctionnalité et identité	160

Troisième partie

Le développement du tourisme sportif entre technicité et authenticité

8° chapitre

La dimension professionnaliste de la culture d'entreprise en France	165
3.8 Les similitudes de la communication interne de 6 firmes françaises	166
3.8.1 Le premier cas des établissements papetiers Canson-Guarro	167
3.8.2 Le second cas des industries de construction automobile Renault	172
3.8.3 La troisième étude de cas du quotidien de presse Ouest-France	176
3.8.4 La quatrième étude de cas de la compagnie E.D.F.-G.D.F. Services	180
3.8.5 La cinquième étude de cas de l'entreprise de transport publique R.A.T.P.	188
3.8.6 La sixième étude de cas de la compagnie New Sulzer France	190
3.8.7 L'existence d'un lien entre évolution organisationnelle et quête identitaire	198

9° chapitre

Le particularisme identitaire des loisirs et du tourisme sportif	203
3.9 L'exploration du processus identitaire par l'enquête	204
3.9.1 L'élaboration du protocole d'enquête par entretien	205
3.9.2 Le recueil des avis sur l'organisation de l'offre ludosportive	210
3.9.3 Les entretiens de moyenne durée, effectués sur les lieux de travail	211
3.9.4 L'analyse thématique du contenu des entretiens de moyenne durée	230
3.9.5 Les entretiens de courte durée, effectués en forum	236
3.9.6 L'analyse du contenu des entretiens de courte durée	246
3.9.7 Les entretiens de longue durée, effectué en séminaire	247

10° chapitre

Une profession entre vocation sportive et réalisme professionnel	253
3.10 La construction identitaire du tourisme sportif	254
3.10.1 La dimension de l'organisation influence l'identité	255
3.10.2 Les modalités structurelles intègrent la construction identitaire	356
3.10.3 L'autonomie des acteurs renforce la construction identitaire	257
3.10.4 Les liens hiérarchiques souples de l'organisation sportive	258
3.10.5 L'accompagnement juridique de la construction de l'identité	260
3.10.6 L'identité contrarie la représentation marchande du sport	264
3.10.7 La description de l'identité des organisations du tourisme sportif	266
3.10.8 L'identité au cœur de la stratégie du tourisme sportif	270

Conclusion	274
-------------------	-----

Bibliographie	277
----------------------	-----



Résumé : Alors qu'une croissance de la consommation sportive s'observe en France, le développement de son offre dans le tourisme tarde à se structurer. Ce paradoxe entraîne une interrogation de nature communicationnelle sur les causes de cette problématique. L'identité des professionnels du sport y occupe une place centrale. Leur construction identitaire repose sur les valeurs intrinsèques que véhicule la représentation sociale du sport. Face à la matérialité marchande du tourisme, les professionnels du sport entrent dans un processus de résistance culturelle. Ce phénomène incite à explorer comment les organisations font habituellement face à ces résistances. Toute rationalisation de l'activité professionnelle engendre en retour un sentiment de déqualification et de manque de reconnaissance sociale de la part des employés. Ce sentiment est d'autant plus accentué que les organisations utilisent un modèle instrumental pour gérer leur culture d'entreprise. Les professionnels s'identifient d'avantage dans la représentation sociale de leur métier que dans sa matérialité. Six études de cas d'entreprise valide cette approche. Lorsque les organisations transforment leur matérialité professionnelle, elles l'accompagnent d'une communication valorisant le métier des acteurs. Cette similitude dans les actions de communication témoigne de l'existence d'une quête identitaire. Vingt entretiens affine la spécificité de cette construction dans le tourisme sportif et en permet une modélisation. Les acteurs, confrontés aux contraintes d'une matérialité qu'ils réfutent, entrent dans un processus de résistance. Ce processus s'affirme dans l'authenticité d'une communication qu'ils construisent avec leurs clients. Cette construction identitaire maille la matérialité professionnelle de l'organisation de tourisme sportif et les valeurs intrinsèques que véhiculent les acteurs du sport. Ces particularités se remarquent et s'opposent à la banalisation de l'offre en maintenant une représentation sociale du sport que les consommateurs perçoivent.

Mots clés : Culture, identité, loisir, management, métier, organisation, sport, tourisme